

جامعة الجزائر

كلية العلوم الإنسانية

قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية

سياسة التوظيف في الإدارة العمومية:
الإدارة المركزية الجزائرية لوزارة
التعليم العالي و البحث العلمي

مذكرة ليل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية
فرع: التنظيم السياسي و الإداري

تحت إشراف الدكتورة:

عقيلة ضيف الله

من إعداد الطالبة:

حمداش شهيرة

لجنة المناقشة و التحكيم:

أ.د. إسماعيل دبش رئيسا.

د. عقيلة ضيف الله مشرفة و مقرر.

أ.د. محمد رضا مزوي عضوا.

2001-2000م

الإهداء

أهدي هذه المذكرة إلى والديّ العزيزين، حفظهما الله من
كل مكروه، و اللذين أتقدم لهما بجزيل الشكر و التقدير.
دون أن أنسى اخوتي و أخواتي.

كما أهديها إلى كل الزملاء و الزميلات،
و أخص بالذكر كل من آمال، فضيلة، نسيمه، سعاد، لياء،
كريمة، و فريدة.

شكر و تقدير

تعتبر هذه المذكرة الجامعية ثمرة للمجهودات المشتركة التي أنجزتها
تحت إشراف أستاذتي المحترمة المشرفة، الدكتوراة عقيلة ضيف الله التي
أتقدم إليها بكل التشكرات الخالصة و ذلك على كل ما قدمته لي من
مساعادات و توجيهات علمية مفيدة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة الذين كونوني، و على
رأسهم الأستاذ نايت عبد الرحمان عبد الكريم الذي ساعدني كثيرا لإنجاز
هذه المذكرة، و لا أنسى كل من السادة: قضاي محمد، أيت قايد بلحاج،
براهيمي سعيد، و السيدان بودربالة و رحمان من الوظيف العمومي،
و العاملين بالإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي
و العاملين بجميع المكتبات على ما قدموه لي من مساعدات و تسهيلات
لإنجاز هذا البحث.

الطالبة: محاسن خميرة

المقدمة

إنه من السهل الحصول على آلاف من الدولارات في ساعات قليلة، إذا ما رفعت سماعة الهاتف، و لكن من الصعب إيجاد طاقة إنسانية فعالة و مؤهلة لتطوير المؤسسة كما هو الحال في جمع رأس المال.

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد في العصر الحديث، سواء كان ذلك بالنسبة إلى الدول المتقدمة أو النامية على حد سواء، غير أن الأمر يزداد أهمية خاصة بالنسبة إلى الدول النامية التي تسعى جاهدة نحو تحقيق معدلات نمو مرتفعة. و من هنا أثبتت التجارب و الأحداث التي يمر بها العالم، أن اختيار و وضع الفرد المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب له سيحقق لها أقصى معدلات الإنتاج في أقصر وقت و بأقل جهد و تكلفة، كما أنه يحقق وحدة التنظيم و يضمن تجانس للقوى البشرية، بالإضافة إلى رفع معنويات الموظف طالما أنه يختار لينجز عملا يتلاءم مع ميوله و استعداداته و قدراته و تكوينه المهني و النفسي.

و لذلك فإن موضوع التوظيف له أهميته في عدة جوانب منها:

- 1- يمكن اعتبار سياسة التوظيف العمود الفقري في سياسة إدارة شؤون الأفراد.
- 2- إن سياسة التوظيف تعد من أهم العمليات الإدارية، و يرجع ذلك إلى أن نجاح الإدارة في تنفيذ السياسة المرسومة لها، يتوقف إلى حد بعيد على مدى حسن اختيارها للموظف الكفؤ و تعيينه في الوظيفة التي تتلاءم و مؤهلاته و قدراته و استعداداته، حيث يفكر كل عقل في ميدانه الطبيعي و تحمل كل يد في حقلها الطبيعي و بالتالي يوضع الموظف المناسب في المكان المناسب، و التاريخ يبين أن سوء اختيار الموظفين يؤدي إلى فساد الإدارة.
- 3- بالإضافة إلى ما ينطوي عليه دوران العمل من تكلفة مادية و معنوية. أي أن سياسة التوظيف تعتبر من العمليات المكلفة من حيث المال من جانب، و من جانب آخر من حيث الموارد البشرية التي تجند من أجل إنجاح هذه العملية، و لهذا فإن هذه العملية جد مهمة في أي منظمة لحسن سير هياكلها على أكمل وجه و ضمان تحقيق التنمية الشاملة.

4- رغم حيوية و أهمية هذا الموضوع إلا أنه لم يحظى باهتمام باحثين و خاصة من العلوم السياسية و العلاقات الدولية فرع التنظيم الإداري و السياسي، و خاصة المتعلق بدراسة حالة الجزائر و ربط الجانب السياسي بالإداري، و هذا ما دفعني أكثر إلى الاهتمام بهذا الموضوع الذي يمكن اعتباره جدّ حساس و خاصة أمام العديد من التحولات التي عرفتها الساحة الوطنية في جميع الميادين.

5- كما أن القيود القانونية و الاجتماعية التي أصبحت تحد من حرية أصحاب العمل في إنهاء خدمات الموظفين، جعلت من الضروري الاهتمام بالمراحل الأولى من إلحاق الأفراد بالوظيفة.

أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة، فلقد حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من الدراسات و خاصة الدراسات القانونية، فجلّ كتب الوظيفة العامة، و الإدارة العامة، و إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية تخصص فصولا و أجزاء منها لدراسة كيفية التحاق الموظف بوظيفته، إلا أن هذه الدراسات القديمة و البحوث الجامعية التي عالجت موضوع التوظيف و ذلك من خلال التطرق إليها من الجانب القانوني المحض الجامد ، حيث تعمل وفق قانون الوظيفة العامة الجزائري لسنة 1966، و القانون الأساسي العام للعامل لسنة 1978، بالإضافة إلى البحوث الأخرى التي تركز على الجانب الاقتصادي فقط (أي تأثير السياسة الاقتصادية على عالم الشغل). أذكر على سبيل المثال رسالة الماجستير التي أعدها الأستاذ مصطفى الشريف تحت عنوان "تولية الوظائف العامة على ضوء القانون الأساسي العام للعامل" لسنة 1985 و التي كانت تركز على الجانب القانوني و القائم على دراسة القانون الأساسي العام للعامل لسنة 1978. أما السيد بورنان عمر التي كانت رسالته تحت عنوان مبدأ اختيار الإطارات العليا و تعيينها في الإدارة الجزائرية (1962-1998) لسنة 1999، إلا أنه تم التركيز على كيفية اختيار الإطارات العليا و تعيينها في الإدارة الجزائرية.

و تتميز دراستي باهتمامي بدراسة موضوع سياسة التوظيف من الجانب القانوني و السياسي و الاقتصادي و علاقة التأثير و التأثير فيما بين هذه الجوانب، و التركيز على أهم التطورات التي تعرفها الساحة الوطنية من تحولات سياسية و اقتصادية و ما يتبعها من قوانين خاصة في نهاية الثمانينات، بالإضافة إلى أن سياسة التوظيف تعتبر إجراء سياسي لما له من ارتباط بسياسة الدولة، و إجراء اقتصادي بسبب ما تحدثه من تأثير على خزينة الدولة و سياستها المالية.

و من ثم فإن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على الأساليب المتبعة اختيار أفضل الأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة المطلوبة، من الذين لديهم المقدرة على أداء واجباتها و تحمل

مسؤولياتها و يتوافر فيهم الاستعداد أيضا للتطور و التقدم، بهدف النهوض بمسؤوليات كبرى في المستقبل، و من جهة أخرى التطرق إلى أهم الأسس، و الطرق و الشروط اللازمة للقيام بعملية التوظيف على أكمل وجه على مستوى الإدارة الجزائرية، بالإضافة إلى تبيان أهم النقائص و الانحرافات و التجاوزات التي يمكن أن تتعرض إليها عملية التوظيف و محاولة إعطاء بعض الحلول لتفادي هذه الممارسات، و لتوضيح أكثر لهذه العملية سوف يتم دراسة الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي كجزء من الإدارة الجزائرية.

و أعتقد أنه من الضروري دراسة و تحليل و مناقشة عملية التوظيف منذ الاستقلال سنة 1962 إلى غاية نهاية التسعينات و يرجع ذلك لأمرين أساسيين هما:

- تمتد المرحلة الأولى من 1962م إلى غاية 1989م، حيث بعد الاستقلال تميزت هذه المرحلة بحكم نظام الحزب الواحد - هو حزب جبهة التحرير الوطني -، و النظام الاشتراكي الذي كان يشترط الولاء الحزبي للتوظيف في الإدارة الجزائرية.

- أما المرحلة الثانية و تبدأ منذ المصادقة على الدستور الجزائري دستور 1989م إلى غاية سنة 2000م، حيث تميزت هذه الأخيرة بالتعددية الحزبية و الإصلاحات الاقتصادية، التي كان لهذه التحولات تأثيرات عميقة على سياسة التوظيف الوطنية.

سنحاول بحث هاتين المرحلتين، مبرزين الاختلافات في الأسس التي يعتمد عليها في إسناد الوظائف، و شروط و طرق الاختيار الموظفين العموميين عبر المراحل.

أما الإشكالية التي من الضروري طرحها هي كما يلي:

ما هي الخطوات و الطرق لتوظيف أكفأ العناصر البشرية و اجتذابها لشغل الوظائف العامة؟ و هل هذه الخطوات و الطرق تتم حسب معايير و مقاييس تحددها الإدارة الجزائرية بصفة عامة و الإدارة المركزية التابعة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي بصفة خاصة وفقا لاحتياجاتها و أنواع تخصصاتها أم بناء على مقاييس محددة سابقا أو قانونا؟

إن الفرضيات التي طرحناها في هذه الدراسة العلمية تتمثل أساسا في النقاط التالية:

1- يتصف المسؤولون بنوع من الحرية و المرونة في التصرف و خاصة إذا تعلق الأمر بتوظيف المرشحين لشغل الوظائف العامة، و لا يلتزمون بمواصفات الوظيفة و الموظف المحددة.

أي يتم الاعتماد على التحيز و الموالاة و المحاباة و الجهوية و غيره للقيام بعملية التوظيف بدلا من الاعتماد على الكفاءة و الجدارة.

2- أما الفرضية الثانية، فتتمثل في أن عملية التوظيف تتم بطريقة مباشرة من غير ممهّدات.

3- إن الإدارة الجزائرية عرفت تطور ملحوظ في قوانينها المنظّمة للتوظيف العمومي، و ارتباطها بما يحدث في الساحة السياسية من تقلبات و تحولات.

4- إن الإدارة الجزائرية تلجأ إلى تكوين العديد من الإطارات في مجالات لا تحتاجها و لا تتوافق مع احتياجاتها في سوق العمل.

5- إن إدخال المخطط السنوي للموارد البشرية و التكوين في الإدارة سيساعد على حسن اختيار الموظفين للأعباء المستقبلية كحل من الحلول المقدمة لتفادي أخطاء الماضي في مجال التوظيف.

أما عن المناهج العلمية التي ساعدتنا في هذا الموضوع و التي تتماشى مع طبيعة دراستنا فهي كما يلي:

وضفنا المنهج التاريخي لأننا كنا في حاجة إليه عند دراستنا لسياسة التوظيف في الحضرات القديمة منذ 32 ق م إلى غاية القرن 19 م، و ذلك بهدف التعرف على أهم المراحل التي مرت بها عملية التوظيف فيها. و أما الإدارة العمومية الجزائرية هي الأخرى مرت بمراحل تاريخية جدّ مهمة و التي كانت لها تأثيرات على سياسة التوظيف.

و ثانيا، تمّ استعمال المنهج الوصفي التحليلي، و ذلك بغرض دراسة و وصف خصائص سياسة التوظيف بعد استقلال الجزائر وصفا دقيقا، و تحليل و وصف للوثائق المسيرة بها في إدارتها العمومية و مناقشتها، بالإضافة إلى إعطاء بعض الإحصائيات المرتبطة بما يحدث في الساحة السياسية و الاقتصادية على خد السواء. و تم أخذ الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي كجزء من الإدارة الجزائرية لدراسة جميع المراحل التي مرت بها سياسة التوظيف فيها، و القيام بجمع المعلومات عن هذه الإدارة بصورة تفصيلية و دقيقة، و تم الاعتماد لتحقيق ذلك على المقابلة كوسيلة لجمع المعلومات عن هذه الإدارة بالإضافة إلى جمع الوثائق و المراجع.

و حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة آنفا و تأكيدا للفرضيات أو نفيها، تم الاعتماد في دراستنا الحالية على الطريقة الأنجلوساكسونية و القائمة على الفصول لسهولة فهمها، و فيما يلي خطة البحث:

حيث سأحاول في البداية التطرق إلى الفصل التمهيدي للبحث، بهدف التعرف على التوظيف من خلال بعض النماذج الإدارية الكبرى في العالم، ومن بينها الحضارات القديمة، و في العصر الإسلامي، وفي الأخير دراسة النماذج الغربية من بينها النموذج الفرنسي و النموذج الأمريكي.

و في الفصل الأول سوف أتطرق إلى كل من التحديد النوعي (تحليل الوظائف) و التحديد الكمي (تخطيط القوى العاملة) للمرشحين لتوظيف، بغرض وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب.

أما في الفصل الثاني فسوف أحاول دراسة أسس و طرق التوظيف في الإدارة، و ذلك بغرض التعرف على العناصر المكونة لعملية التوظيف.

و في الفصل الثالث سيتم معالجة سياسة التوظيف في الإدارة العمومية الجزائرية بصفة عامة، و على مستوى الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بصفة خاصة كعينة بحث عن أهم الأساليب المتبعة للقيام بعملية التوظيف و أهم القوانين المستخدمة سواء كانت قوانين الدولة الجزائرية أو القوانين الداخلية للوزارة، و ذلك منذ استقلال الجزائر سنة 1962 م إلى غاية نهاية التسعينات. و كان يسود المرحلة الأولى النظام الاشتراكي و نظام الحزب الواحد، أما المرحلة الثانية، و التي تبدأ بعد عام 1989 م، و هي مرحلة التعددية السياسية و الاقتصادية التي أقرها دستور 23 فيفري 1989.

و في الأخير خاتمة البحث و المتمثلة في عرض حصيلة البحث و المتمثل في مجموعة من النتائج و الاستنتاجات التي تم التوصل إليها بعد هذه الدراسة، بالإضافة إلى تدعيم بحثي ببعض الجداول و الملاحق التي لها علاقة مباشرة بالموضوع.

و من بين أهم الصعوبات التي واجهتني عند إعدادي لهذا البحث المتواضع، في البداية صعوبة إيجاد مجالات علمية و دوريات حديثة في هذا المجال، و إن وجدت يصعب الحصول عليها، فمعظم الكتب المتوفرة قديمة. بالإضافة إلى غياب بعض الوثائق الرسمية على مستوى الوزارة، و عدم الإجابة على بعض الأسئلة الحساسة، مما أدى إلى عدم التعمق في هذه الدراسة الميدانية.

الفصل التمهيدي:

تطور مراحل اختيار الموظفين

(من القرن 32 قبل الميلاد إلى القرن 19)

قبل التطرق إلى الخطوات والطرق الرئيسية اللازمة لاختيار اكفا العناصر لشغل وظيفة عامة شاغرة في وقتنا الحاضر، لا بد و أن نعود قليلا إلى الوراء، و ذلك من خلال عرض وتصفح الكيفية التي كانت تقلّد بها الوظائف أو الأعمال في القدم، بالإضافة إلى الأسس التي اعتمدتها من أجل تحقيق هذه العملية.

ومن هنا، سنتطرق في هذا المدخل التاريخي - الذي يمكن اعتباره مدخل نظري وصفي مقارنة - إلى مختلف الطرق التي كانت مستعملة في عملية التوظيف، و طبيعة الشروط التي يجب توافرها في الراغبين لأترشح للوظائف العامة، إلى أن تم الإقرار بمبدأ المساواة لشغل الوظائف سنة 1948.

و سأقتصر على دراسة كيفية حدوث عملية التوظيف و المواصفات اللازمة للمتقدم لشغل هذه الوظيفة في كل من: الحضارات القديمة (منها حضارة مصر الفرعونية، الصين القديمة و الإمبراطورية الرومانية)، العصور الإسلامية (عهد الرسول صلى الله عليه و سلم)، الخلفاء الراشدين، ثم الدولتين الأموية و العباسية (وفي الأخير سنختم هذه المراحل بمرحلة القرن التاسع عشر، عن طريق تصفح أمثلة عن الولايات المتحدة الأمريكية و فرنسا بإعلان الإعلان العالمي لحقوق الإنسان و مبدأ المساواة في التوظيف.

إن الغرض من هذه الدراسة الوصفية المقارنة، هي منحنا الصورة الشاملة و الكاملة للنموذج الجزائري الذي قام المشرع الجزائري بتبنيه، و ذلك من خلال التجارب التي نحن بصدد دراستها و التي سيتم توضيحها في الفصول اللاحقة.

I- عملية التوظيف في الحضارات القديمة

لقد احتلت الحضارات القديمة مكانة عظيمة في مجال الفكر السياسي و الإداري، وساهمت في إرساء قواعد و مبادئ التي تحكمها الإدارة، خاصة فيما يتعلق بالطرق و الشروط التي يجب أن تتوفر في المتقدم لشغل الوظيفة. إلا أن هذه المرحلة عرفت العديد من الأحداث السياسية و التي كانت السبب في اعتمادها على نوع معين من أساليب و طرق التوظيف. و سنتين ذلك من خلال الحضارات التالية:

1.1 مصر الفرعونية

تعتبر الحضارة المصرية الفرعونية أولى الحضارات التي عرفت الإنسانية، حيث بدأت منذ القرن 32 قبل الميلاد. و قد دامت هذه الحضارة حوالي 22 قرناً.⁽¹⁾ و كانت تتميز هذه المرحلة — مرحلة مصر الفرعونية — بوجود نظام إداري قوي، يشهد له الكثير بالتقدم، و يبين ذلك "وليام بير" — أحد الأساتذة الأمريكيين — بقوله "إنه لا يمكن الحديث عن البيروقراطية المصرية القديمة دون مدحها و الثناء عليها".⁽²⁾

و قد كانت الإمبراطورية القديمة دولة موحدة مكونة من حكومة مركزية و حكومات محلية. أما على مستوى الحكومة المركزية، فلقد كان الملك الملقب "بفرعون" رئيسها، حيث كان يتمتع بالعديد من السلطات، سواء أكانت دينية، تشريعية، تنفيذية أو قضائية. أمام المهام الكثيرة التي كان يتولاها فرعون، و الذي أدى إلى عدم مقدرته على حسن تسييرها على أكمل وجه، فأوكلت بعض من هذه المهام إلى وزيره الأول، فالوزير الأول يحتل قمة التسلسل الإداري الرياسي و يتم اختياره من بين أقرباء أو أصدقاء فرعون لمساعدته في تسيير الشؤون الإدارية المختلفة للبلاد، بالإضافة إلى أنه كان يلقب باسم "كبير القضاة" لإشرافه على نظام القضاء تحت رقابة فرعون باعتباره المنظم و المهندس الأول لصرح الدولة.⁽³⁾ أما فيما يخص الحكومات المحلية، التي تعتبر

(1) دليلة فركوس. تاريخ النظم: النظم القديمة (من القرن 32 ق.م إلى القرن 6 م). الجزء الأول، الجزائر: مطبعة

النخلة، 1993، ص 78-79.

(2) محمد أنس قاسم. مذكرات في الوظيفة العامة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1989، ص 34.

(3) دليلة فركوس، مرجع سابق، ص 87.

وحدات إدارية إقليمية، فهي تتكون من أقاليم أو محافظات، و يتم تعيين محافظوها من قبل الملك (فرعون).

لقد اهتم الملك، و الشعب اهتماما واسعا بنظام التوظيف و الموظفين، و قد فضل أفراد الشعب العمل بمجال الإدارة العامة عن باقي المجالات الأخرى، و كان العرف السائد، أن الوظائف العامة وراثية — تنتقل من الأب إلى الابن —، هذا النظام أبطل بعد ذلك و أصبح يشترط في من يوظف في الوظائف الحكومية شروط أهمها:

- 1 — أن يكون محمود السيرة، متعلّما، لآداب السلوك و المعاملة.
- 2 — أن يكون متعلّما، راقيا، قد تلقى دروسه في المدارس الخاصة.
- 3 — أن يكون على إلمام بالعلوم الرياضية، و الحساب الذي كان له أهمية خاصة عندهم.
- 4 — أن يكون ماهرا في الكتابة، خاصة الخط الذي يستعمل في الأعمال المصلحية.
- 5 — أن يكون قد التحق بالمدرسة الخاصة بالمصلحة التي يرغب العمل بها لتعلّم النظم المتبعة فيها.
- 6 — أن يقبل الالتحاق بمكتب أحد الموظفين بالمصلحة، للتمرين العملي على الأعمال الكتابية و الإدارية، و تصريف أمور الوظيفة.⁽¹⁾

و بالرغم من كل هذه الشروط، إلا أن جميع الموظفين كانوا خاضعين لسلطة الملك، وذلك لتمتعه بسلطة دينية واسعة، تجعل الموظفين عمالا تابعين له في جل أمورهم، و كانت تتميز هذه الوظائف بأنها دائمة. فالأساس الذي يعتمد عليه هو حرته المطلقة.

إن الوظائف الرئيسية و المهمة في المجتمع يتمتع بها أبناء الملك و أعضاء أسرته، حتى بعض أعضاء أسرته يمكن أن يصل إلى درجة الوزير الأول أو درجة الكاهن الأكبر لمبعد هليوبوليس المدينة المقدسة. أما فئة ملاك الأراضي (الإقطاعيين) و هي تأتي بعد الوزير الأول، حيث في بعض الأحيان يقوم الملك بتعيين محافظي الأقاليم من كبار الإقطاعيين.

(1) محمد أنس قاسم، مرجع سابق، ص 35.

أما الوظائف المتوسطة، التي تحتاج إلى بعض التكوين، فكانت الطبقة الوسطى التي تشغل فيها . و أخيرا المهن الحرفية من صناع و عمال و وظائف أخرى كان يشغلها الطبقة الدنيا من الشعب، حتى أن الكثير منهم من الأرقاء.⁽¹⁾

2.1 الصين القديمة

كانت الصين في القرن الثالث قبل الميلاد تتبع عند تعيين العاملين بالخدمة المدنية نظام امتحانات التسابق، حيث من الضروري، على من يطمح في الالتحاق بالوظائف العامة، أن يقوم باجتياز هذه الامتحانات بنجاح، و الهدف من هذه الطريقة، تحقيق العدالة بين جميع المواطنين في تولي الوظائف العام.⁽²⁾

حتى عهد هان * (HAN)، لم تكن الوظائف تشغل على أساس الجدارة فقط، و إنما تعدتها إلى ضرورة اجتياز المترشح عدة اختبارات الأدبية، و هي تعتبر جد مهمة في تنمية ملكة الحكم الصائب و التقدير السليم للأمر.

و يوجد نوعين من امتحانات التوظيف في الصين القديمة، أحدهما يشمل على خمس دراسات تقليدية معروفة، بالإضافة إلى امتحان أدبي يصب خاصة في المجال الشعر. إن أول امتحان يجتازه الممتحن يكون في اختبار الذاكرة، أما الثاني فهو اختبار ملكة الابتكار و القدرة لدى طالب الوظيفة و هو يعتبر من الاختبارات الجد مهمة، إلى جانب هذه الاختبارات، يضاف إليها كتابة مقال عن موضوع يخص مبادئ الأخلاق و المشاكل الإدارية الجارية. ومن هنا نخلص إلى أن الدراسات الأدبية و الفلسفية كانت أساس هذه الامتحانات.⁽³⁾

أما في القرن الخامس قبل الميلاد، فقد تم وضع قواعد الإدارة العامة من طرف الحاكم الصيني كونفوشيوس، و هي لا تزال سارية المفعول إلى اليوم، حيث قام بتحديد الصفات التي يجب أن تتوفر

(1) أمين عبد الهادي حمدي. نظرية الكفاية في الوظيفة العامة. القاهرة: دار الفكر العربي، 1966، ص 105-106.

(2) محمد أنس قاسم، مرجع سابق، ص 38.

(*) هان أطلقت على سلالة صينية ما بين القرنين الثاني والثالث قبل الميلاد .

(3) أمين عبد الهادي حمدي، مرجع سابق، ص 110.

في الموظف قبل تسلمه العمل، وقد حددها في كل من التزاهة، المساواة بين الأفراد، عدم الأثرة (عدم التفضيل) وإتباع الطريق المستقيم.⁽¹⁾

ولقد سأله أحد الحكام ذات مرة عما يفعله لكي يحظى باحترام الشعب ورضائه، فرد عليه قائلا: "إذا رفعت مكانة أهل التزاهة و العمل أكبرك شعبك و احترمك، أما إذا رقيت أهل الفساد و الكسل احتقرك شعبك و انصرف عن تأييدك، و كان يقول دائما أن الإدارة السليمة هي وسيلة الحكم الصالح".⁽²⁾

3.1 الإمبراطورية الرومانية

كان للرومان حضارة عريقة في شتى الميادين، إلا أنهم امتازوا بتفوقهم في الدراسات القانونية. و لهذا السبب، كانوا يهتمون في دراساتهم الإدارية بالنواحي القانونية أكثر مما كانت ينصب اهتمامهم على طرق الإدارة و فاعليتها.⁽³⁾

لقد تمكن الرومان من إقامة نظام ثابت للخدمة المدنية في عهد الإمبراطورية العليا (27 ق.م/285 ق.م). ففي عهد أكتافيوس أغسطس أول أباطرة الرومان تمكن من بلوغ أوج مجده هذه الحضارة، و أصبح لديها نظام إداري قائم على أسس قانونية واضحة أساسها الكفاءة في العمل و التزاهة و عدم التمييز.

لقد كان كبار الموظفين، في الإمبراطورية الرومانية، و على وجه الخصوص بروما يختارون عن طريق "الاختبار الإلهي"⁽⁴⁾، حيث يقوم أحد رجال الدولة بتحديد يوم لتعيين الموظفين، و يسهر خلال الليلة السابقة لذلك اليوم شاخص البصر إلى السماء، و يلاحظ الآيات و الإشارات التي ترسلها الآلهة، و في نفس الوقت يراجع في نفسه أسماء بعض المرشحين للمنصب، فإذا كانت الإشارة موافقة، تكون الآلهة قد قبلت المرشح، فيتم بعد ذلك تصويت الشعب عليه، فينصب بصفة رسمية. و منه فإن عملية اختيار كبار الموظفين في الإمبراطورية الرومانية يتم على أساس الاختيار الإلهي.

(1) كمال دسوقي. سيكولوجية الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1961، ص 145 .

(2) محمد أنس قاسم، مرجع سابق، ص 38.

(3) كمال دسوقي، مرجع سابق، ص 145.

(4) محمد أنس قاسم ، مرجع سابق ، ص 40.

و هذه الطريقة التي يتم بها اختيار الموظفين تعتبر جدّ خيالية، حيث تعتمد على المعتقدات التي كانت سائدة آنذاك. فالإمبراطور يعتبر نفسه إله على الأرض، و أنه يتسنى له الاتصال مع الإله في السماء. و يعتبره مصدره كأساس لتولية الوظائف.

أما إذا تعلق الأمر بعملية تعيين الموظفين فإنه يتم بقرار إمبراطوري، بناء على توصية رئيس المصلحة أو الإدارة، و لقد كان يعتمد لترشح لها على الوراثة و بيع الوظائف.⁽¹⁾ حيث نجد بالنسبة للوظائف العليا قد تمنح لسادة الإقطاعيين، بينما يتولى الوظائف الدنيا طبقة الأرقاء و غيرهم من أفراد الطبقة المتوسطة.

و مما تقدم، فإن الأفكار الخيالية و الخرافية التي كانت سائدة في الحضارات القديمة، و التي عمّرت طويلا، سرعان ما فقدت انتشارها في المجتمعات، و ذلك بظهور الإسلام.

II - عملية التوظيف في العصر الإسلامي

لقد حارب الإسلام، كل الأفكار و المعتقدات الخرافية التي كانت سائدة فيما مضى والتي لا أساس علمي ولاديني لها، وأقام كل شيء داخل المجتمع، على أساس المبادئ الإسلامية من أخوة، عدالة، مساواة،... إلى غيرها من المبادئ.

عرف العصر الإسلامي الوظيفة العامة و الموظف العام رغم التسمية التي تختلف على ما هي عليه في العصر الحالي و الذي كان يلقب بالخليفة أو الإمام، أو الوالي، العامل، المحتسب إلى غير ذلك من الأسماء. و تتميز هذه المرحلة بحسن الاختيار في الوظائف لاعتمادهم على الكفاءة، العلم، العدالة، القوة و الأمانة كأساس للاختيار.

و في هذا الصدد يقول الإمام ابن تيمية في كتابه السياسة الشرعية في إصلاح الراعي و الرعية.

" يجب على كل من ولي شيئا من أمر المسلمين أن يستعمل فيما تحت يده في كل موضع أصلح من يقدر عليه، فإن كانت الحاجة في الولاية إلى الأمانة أشدّ، قدم الأمين مثل حفظ الأموال و نحوها، فأما استخراجها و حفظها، فلا بدّ فيه من قوة و أمانة، فيؤل عليها شادّ قوي يستخرجها بقوته، و كاتب أمين يحفظها بخبرته

(1) أمين عبد الهادي حمدي، مرجع سابق، ص 114.

و أمانته. و كذلك في إمارة الحرب، إذا أمر الأمير بمشاورة أولى العلم و الدين جمع بين المصلحين، و هكذا في سائر الولايات إذ لم تتم المصلحة برجل واحد، جمع بين عدد، فلا بد من ترجح الأصلح، أو تعدد المولى، إذا لم تقع الكفاية بواحد تام. و يقدم في ولاية القضاء الأعلم الأورع الأكفأ، فإن كان أحدهما أعلم و الآخر أورع، قدم فيما قد يظهر حكمه و يخاف فيه الهوى: الأورع؛ وفيما يدق حكمه و يخاف فيه الاشتباه: الأعلم. ففي الحديث عن النبي (ص) أنه قال: "إن الله يحب البصر النافذ عند ورود الشبهات، و يحب العقل الكامل عند حلول الشهوات". و يقدم الأكفأ، إن كان القضاء يحتاج إلى قوة و إعانة للقاضي، أكثر من حاجته إلى مزيد العلم و الورع؛ فإن القاضي المطلق يحتاج أن يكون عالما عادلا قادرا. بل و كذلك كل وال للمسلمين، فأى صفة من هذه الصفات نقصت، ظهر الخلل بسببه، والكفاءة إما بقهر و رهبة، وإما بإحسان و رغبة، وفي الحقيقة فلا بد منهما." (1)

إن الإمام ابن تيمية يؤكد عند اختيار أحد المسلمين لأي منصب، أن يتم على أساس وضع الأصلح منهم و ذلك باختلاف المهام التي ستوكل إليه، فعلى سبيل المثال عند القيام باختيار مسلم للقيام بحفظ أموال المسلمين ففي هذه الحالة يتم اختيار الأمين لخصوصية هذا المنصب، أما في ولاية القضاء فإنه يجب أن يكون القاضي عليم و ورع و كفأ. و بالتالي ليست هناك شروط واحدة عند القيام بعملية الاختيار، و إنما تختلف باختلاف طبيعة المنصب التي يستوجب توفر بعض الشروط دون الأخرى.

فيما يلي سنتطرق إلى الأساس الذي كان يعتمد عليه الرسول (عليه الصلاة و السلام) في تنصيبه للموظفين، ثم فيما بعده الخلفاء الراشدون، و نختتمها بالدولتين الأموية و العباسية و الحالة التي وصلت إليها عملية الاختيار بعد وفاة الرسول (ص).

1.2 عهد الرسول (صلى الله عليه و سلم)

لقد اتسمت الإدارة العامة في عهد الرسول بالبساطة، فهي تعتبر خدمة عامة تستهدف إشباع حاجات المواطنين و القيام على تأدية مصالحهم، و كان الموظفون ثلاثة أنواع هم الولاة، العمال و القضاة، حيث يقوم الرسول (ص) بتعيينهم مباشرة بعد الإستيثاق من مقدرتهم و نزاهتهم عملا

(1) أبو عباس أحمد بن تيمية. السياسة الشرعية في إصلاح الراعي و الرعية (تقدم عبد السميع جباري). الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، 1990، ص 59 — 60.

بقوله تعالى: "قالت إحداهما يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين." (سورة القصص، الآية 26).⁽¹⁾

وكان الرسول (ص) يتوفى الدقة في اختيارهم ويؤكد على وجوب تولية الأصلح عملاً بقوله (صلى الله عليه وسلم): "من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه، فقد خان الله ورسوله (والمؤمنين)" (رواه الحاكم في صحيحه). وفي رواية أخرى: "من قلّد رجلاً عملاً على عصابة، وهو يجد في تلك العصابة (من هو) أرض منه، فقد خان الله وخلّن رسوله وخان المؤمنين".⁽²⁾

ولهذا، كان الرسول (ص) يتخير عماله من أكابر العرب المشهود لهم بالعلم والكفاءة. فقد عين خالد بن الوليد منذ إسلامه قائداً للجيش وقال عنه: "إن خالداً سيف سله الله على المشركين". مع أنه (عليه الصلاة والسلام)، كان ينكر أحياناً ما يعمل به خالد مثل قتله بني جذيمة وأخذ أموالهم بنوع شبهة، حتى قال في ذلك النبي (ص): "اللهم إني أبرأ إليك مما فعل خالد"⁽³⁾، ومع هذا فقد كان يقدمه في إمارة الحرب لأنه كان أصلح في هذا الميدان من غيره.

بالإضافة إلى أن الرسول (ص) كان يطبق مبدأ الاختيار على أساس الصلاحية والمساواة بين الجميع دون تفرقة، حيث عندما يتقدم شخص لوظيفة معينة وهو غير قادر على تولية أعباءها فلا يتم تعيينه فيها مهما كان ورعه وتقواه وشدة صلته وصداقته بالرسول (ص)، وقد ظهر هذا الإصرار وفي قوله صلوات الله عليه وسلامه لأبي ذر الغفاري رضي الله عنه، عندما طلب منه أن يؤمّره على بعض الأعمال: "يا أبا ذر إنك ضعيف، وأنت إمارة، وأنت يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها"، فإنه بالرغم من صلاح وتقوى أبي ذر الغفاري، وبالرغم من أنه كان من السابقين الأولين في الإسلام، إلا أنه لم تكن لديه المؤهلات التي تجعله كفتاً للقيادة ولذلك لم يجهه الرسول الكريم على طلبه.⁽⁴⁾

(1) أمين عبد الهادي حمدي. الإدارة العامة العربية والمعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي، 1977، ص 36.

(2) محمد العليّ مهنا. الإدارة في الإسلام. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1991، ص 105.

(3) محمد قطب طبلية. نظام الإدارة في الإسلام. الطبعة الأولى. القاهرة: دار الفكر العربي، 1978، ص 123.

(4) فتوح محمود أبو العزم. القيادة الإدارية في الإسلام: أصولها ومقوماتها. القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية،

1977، ص 32.

كما أنه تولى تعيين عددا من كبار الفقهاء في وظائف القضاء المشهود لهم بالزاهة والاستقامة، منهم علي بن أبي طالب ومعاذ بن جبل.

أما فيما يتعلق بعملية الترقية من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى منها تتم هي الأخرى على أساس الصلاحية حيث تأخذ حكم التعيين الجديد بصفة دائمة.

ومن هنا، نخلص أن فترة الرسول (صلى الله عليه وسلم) امتازت باعتمادها في عملية اختيار الموظفين على الجدارة كأساس لشغل الوظائف في الإسلام. وخير دليل على ما تقدم، أنه لم يتم تقديم أي شكوى ضد أي موظف في عهده نظرا لحسن الاختيار.

وبعد أن انتقل النبي صلوات الله عليه أفضل التسليم إلى جوار الرفيق الأعلى، تولى الخلافة من بعده أبي بكر الصديق رضي الله عنه.

2.2 عهد الخلفاء الراشدين

وسنخصص بالدراسة في عهد الخلفاء الراشدين، خلافة كل من أبي بكر الصديق (632-634م)، عمر بن الخطاب (634-644م)، عثمان بن عفان (644-656م)، ثم في الأخير خلافة علي بن أبي طالب (656-661م).

1.2.2 خلافة أبو بكر الصديق

لقد نهج أبو بكر الصديق رضي الله عنه نفس منهاج الرسول عليه الصلاة والسلام في كل أموره المتعلقة بالإدارة، حيث قام بإبقاء العمال الذين تم اختيارهم من قبل الرسول (ص) وتم تعيينهم، إلا أنه في حالة فراغ منصب، فإنه كان يتخير عماله من أكفأ المتقدمين وفقا لتخصصاتهم، وخاصة إذا خض ذلك المناصب الكبرى، بالإضافة إلى قيامه بعزل بعضهم، مثل ما حدث لأبا عبيدة الجراح الذي سماه الرسول عليه السلام، أمين الأمة المحمدية، عندما أوغل في بلاد الشام وحوصر فيها، حيث قام الخليفة بعزله و يقين بدلا منه خالد بن الوليد و أرسل إليه الخطاب التالي:

بسم الله الرحمن الرحيم
" من عبد الله بن قحافة إلى عبيدة بن الجراح"
سلام الله عليك أما بعد

فقد وليت خالدا لقتال العدو في الشام، فلا تخالفه و اسمع له و أطع و أنا أعلم أنك خير منه
و أفضل دينا ظننت أن له فطنة في الحرب ليست لك فأحببت أن أنسى به الروم وساوس الشيطان،
أراد الله بنا و بك سبيل الرشاد. (1)

و من هذه الرسالة، نصل إلى أن أبو بكر الصديق كان شديد الحرص على إسناد المناصب إلى
أكفأ المسلمين و أحدرهم حيث رأى في خالد، تمتعه بخبرة واسعة و عبقرية عسكرية في ميدان
الحروب و القتال أكثر مما كان عليه أبي عبيدة الجراح.

و من جهة أخرى، فقد كان الخليفة يقوم بتعيين عمال الإدارة العامة بعد انقضاء فترة
التجريب، فيحدد من خلالها مدى صلاحية العامل بالقيام بأعباء المنصب والاستمرار في عمله
أو يقوم بعزله. وهذا ما حدث ليزيد بن أبي سفيان عامله في الشام حيث قال له: "أني ولّيتك لأبْلوك
و أجربك فإن أحسنت رددتك إلى عملك وزدتك، وإن أسأت عزلتك". (2) ومن هنا نستنتج أن أبو
بكر الصديق رضي الله عنه يحذّر عامله عن عدم تجاوز حدوده والانحراف عن ما أوكل إليه وإلا قام
بعزله ويتم تعيينه تحت شرط الاختيار.

2.2.2 خلافة عمر بن الخطاب

بعد وفاة أبو بكر الصديق (عام 634 م)، تولى الخلافة الخليفة العادل " عمر بن الخطاب "،
حيث كانت في عهده تتم عملية الاختيار لشغل الوظائف العامة من بين أفاضل الرجال و أصلحهم.
و قد روى بعضهم أنه من قول عمر لابن عمر، روى ذلك عنه؛ قال عمر بن الخطاب رضي الله
عنه: " من ولي من أمر المسلمين شيئا، فولى رجلا لمودّة أو قرابة بينهما، فقد خان الله و رسوله
و المسلمين" (3)، فهذا يعتبره واجب و لذلك عليه بالبحث عن المستحقين للولايات. بالإضافة إلى أنه

(1) محمد أنس قاسم، مرجع سابق، ص 46 .

(2) أمين عبد الهادي حمدي، الإدارة العربية والمعاصرة، مرجع سابق، ص 37.

(3) أبو عباس بن تيمية، مرجع سابق، ص 49 — 50.

همّ به أمر متعلق باختيار الموظفين أو ترفيعهم لمناصب أعلى، فعنه يلجأ إلى مشاورة أصحابه و الأخذ برأيهم في ذلك، و منه، قد روي عنه أنه كان في حاجة لمن يشغل أحد الوظائف الهامة، فجمع أهل الرأي و قال لهم أشيروا عليّ و دلوني على رجل استعمله في أمر قد داهمني، فقولوا ما عندكم، فإني أريد رجلاً، إذا كان في القوم و ليس أميركم كان كأنه أميركم، و إذا كان أميرهم كان كأنه واحد منهم، فقالوا له ترى لهذه الصفة الربيع بن زياد الحارثي فأحضره أمير المؤمنين وولاه ووفقه في عمله فشكر عمر من أشاروا عليه ولاية الربيع.⁽¹⁾

مما تقدم، نخلص إلى أن عملية اختيار الموظفين في عهد الخليفة الثاني عمر بن الخطاب كانت تقوم أساساً على مبدأ الجدارة و المشاورة لاختيار الأكفأ سواء أكان ذلك لأول مرة أو عند القيام بعملية الترقية إلى المناصب العليا بالإضافة إلى توافر الصفات الإنسانية كالرحمة و العطف.

3.2.2 خلافة عثمان بن عفان

مجيء عثمان بن عفان إلى الحكم، بعد مقتل عمر سنة 644 م، تميزت إدارته بالضعف و التدهور، و هذا يرجع إلى تسبيق و تفضيل الأقارب الدائم لتولي الوظائف العامة، حتى لو لم يكونوا جديرين بهذه المناصب، و أدى هذا إلى انحراف الإدارة عن مسؤولياتها الرئيسية في خدمة العامة و انشغالهم بجمع الأموال و الإكثار من العبيد و التكبر على عامة الشعب. و أمام هذه الممارسات، اجتاحت كل أنحاء الدولة الإسلامية ثورة عارمة أدى في النهاية إلى مقتل الخليفة لارتكابه العديد من الأخطاء الإدارية و ذلك سنة 656 م.

4.2.2 خلافة علي بن أبي طالب

عقب توليه علي بن أبي طالب، قام بعزل الولاة و الموظفين، رغم الأصوات التي تريده أن يعدل عن هذه التغيرات حتى تهدأ الأمور، إلا أنه أصر على عزلهم في هذه الأوقات و أدى إلى الاستقرار الذي عمّ جميع الأقاليم بعد الثورة التي عرفتها و الذي يعود أساساً إلى ظلم أولئك العمال.

(1) محمد أنس قاسم، مرجع سابق، ص 48 — 49 .

وعمد بعد ذلك إلى تعيين موظفين جدد قائم على أساس الكفاءة و الصلاحية، فلقد جمع علي كرم الله وجهه أحدث الأساليب لتحقيق الكفاية في الوظيفة العامة، فمثلا حينما يوصى أحد عماله بأهل عمله فيقول:

"قم و انظر في أمور عمالك فاستعملهم اختيارا و تولهم لمحاباة و أثرة فإنهم جماع من شعب الجور و الخيانة، و تروخ منهم أهل التجربة و الحياء من أهل البيوتات الصالحة و القدم في الإسلام المتقدمة فإنهم أكثر أخلاقا و أصلح أعراضا و أقل في المطامع إشرافا و أبلغ في عواقب الأمور نظرا ثم أصيغ عليهم الأوراق فإن ذلك قوة لهم على استطلاع أنفسهم و غنى لهم عن تناول ما تحت يدهم و حجة عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك ثم تفقد أعمالهم و أبعث العيون من أهل الصدق و الوفاء عليهم".⁽¹⁾

بالإضافة إلى أن في عهد الخلفاء الراشدين، كانت عملية تنصيب الخلفاء الأربعة قائم على أساس سليمة، حيث تم بطريقة مضرّة مع مراعاة قواعد الشرع و الشورى و الإجماع، إن كان الترشيح و الاستخلاف مبنيا لها عن طريق الانتخاب، أو عن طريق ولاية العهد، أو كان مبنيا على مبدأ الشورى، أو أخيرا، كان الترشيح أو الاستخلاف مؤسسا على إجماع الصحابة.⁽²⁾

و عند مقتل علي بن أبي طالب كرم الله وجهه، انتقلت الخلافة إلى البيت الأموي التي دام حكمها من 661 إلى 750 ميلادي، و قامت الدولة الأموية، حيث عرفت توسعا في رقعة الدولة الإسلامية رغم هذا، و لحسن سير إدارتها التي عمدت إلى تقسيمها إلى ولايات ووصل إلى 14 ولاية كبيرة، كانت تسمى الأقاليم، يتم تعيين فيها والي حيث تكون لديها السلطة المطلقة في تعيين الموظفين و نقلهم.

لقد كان الأمويون، يتشددون في توافر شرطي المقدرة والأمانة في عمالهم، حيث يوضعون لمدة معينة تحت الاختبار للتأكد من نجاحهم في عملهم والتأكد من قدراتهم لممارسة ذلك العمل. فمعاوية بن أبي سفيان مثلا، كان يقوم باختيار عماله دائما من ذوي الكفاءات، سواء كان يتعلق الأمر بأهل بيته أو من دولهم أو سواهم ولا يعينهم إلا إذا أثبتوا كفاءتهم في العمل.

(1) أمين عبد الهادي حمدي، الإدارة العامة العربية و المعاصرة، مرجع سابق، ص 38 .

(2) عقيلة ضيف الله، (محاضرات ألقيت على طلبة السنة الرابعة، ليسانس في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، السداسي الثامن، 1997).

أما لما تولّى عمر بن عبد العزيز الخلافة، كان اختيار العمال أكثر صرامة لحرصه على البحث عن الذين يتصفون بالأمانة والعدل، حيث كان يقوم بتحرياته من بين عامة الناس مباشرة، أو باستشارة رجال الفكر والعلم آنذاك، فاستحق لقب خامس الخلفاء الراشدين.

وبعد سقوط الدولة الأموية، وقيام الدولة العباسية (750-1258م)، و بانغماسها في الترف، أخذت الإدارة تضعف شيئا فشيئا، ويعود هذا إلى الحكم في الأقاليم الإسلامية الذي أصبح وراثيا، بالإضافة إلى سلطة الوالي المطلقة في تعيين الموظفين والإساءة إلى استعمالها خاصة لعدم توفر المعايير المحددة لاختيار الموظفين والمفاضلة بينهم. ولقد كتب القاضي أبو يوسف إلى الخليفة هارون الرشيد بشأن عمال المزاج يقول: "ورأيت أن تتخذ قواما من أهل الصلاح والدين والأمانة فتوليهم الخراج (الضرائب) لأنه يجب الاحتياط فيمن يولى شيئا من أمر المزاج والبحث عن مذاهبهم والسؤال عن طرائقهم كما يجب ذلك فيمن أريد للحكم والقضاء".⁽¹⁾

ومن هنا، نخلص إلى أن الدولة العربية الإسلامية عرفت في شتى عهودها أحدث الأصول العلمية والأساليب الفنية للتنظيم الإداري والتي من شأنها تحقيق الكفاية في الوظيفة العامة والعدل. بالإضافة إلى أنها كانت تعرف توصيف الوظائف وتصنيفها وتحديد شروط شغل كل نوع منها على أساس واجباتها ومسؤولياتها، وكانت الجدارة أو الكفاية شرطا أساسيا وجوهريا لشغل وظائف الدولة الإسلامية العربية.

III- عملية الاختيار في كل من فرنسا وأمريكا

على غرار الأساليب والطرق التي ذكرت سابقا، انتشرت ظاهرة جديدة في تولية الوظائف العامة، وهو أسلوب شرائها، فقد أصبحت كالسلعة تباع وتشترى وبمبالغ خيالية، حيث لا تباع لأي أحد إلا بعد مساومة حادة ونجدها خاصة في فرنسا، يدخل فيها قيمة الأموال التي ستدفع والسياسة المتبعة، إن كانت تخدم مصالحهم أم لا، فأصبح من الطبيعي أن تنتشر الرشوة في الإدارة العامة، والتبعية لسياسات محددة في العالم.

(1) أمين عبد الهادي حمدي، مرجع سابق، ص 228.

ومن هنا، سنخصص بالدراسة على كل من الولايات المتحدة الأمريكية التي تنتمي إلى النظام الأنجلوساكسوني المفتوح، وفرنسا التي تبنت النظام اللاتيني المغلق.

1.3 نظام الخدمة المدنية بالولايات المتحدة الأمريكية

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أكبر دول العالم، حيث أنه يتزعم حالياً النظام الرأسمالي العالمي حيث نجد فيه نظام الخدمة المدنية قد مرّ بعدة مراحل تاريخية، مما أدى بالعديد من الخبراء الإداريين إلى تقسيمها لثلاث مراحل أساسية وهي على النحو التالي:

أ — المرحلة الأولى

تمتد هذه المرحلة من قيام الاتحاد الأمريكي عام 1776 إلى غاية 1883م، وامتازت هذه المرحلة بعدم التنظيم وبطابع التسييس الواسع للوظائف العامة، حيث كانت تمنح كمكافأة للأشخاص الذين قدموا مساهمتهم في إنجاح الحملات الانتخابية وتوجت في الأخير بفوز الحزب بالحكم وأصبح الحزب الحاكم، عملاً "بنظام الغنائم للمنتصر".^(*) ولقد تجلّى هذا المبدأ بوضوح في عدة حوادث تاريخية أهمها عام 1801م، عندما تمّ انتخاب طوماس جيفرسون "Thomas Jefferson" (1743-1826م) رئيساً للولايات المتحدة الأمريكية، حيث أقدم حزبه على إجراء عدة تعيينات لمؤيديه قبل الإعلان عن النتائج الرسمية بالفوز، عرفت بعد ذلك "تعيينات منتصف الليل".⁽¹⁾ بالإضافة إلى اعتماد بعض الرؤساء على مبدأ التعيينات السياسية من خلال الرعاية الحزبية والتبديل الدوري للموظفين الفيدراليين، ولقد كرس الرئيس أندرو جاكسون Andrew Jackson (1767-1845م) عندما تولى الحكم، هذه العملية فبمجرد وصول حزب سياسي جديد إلى السلطة، كان يقوم بتصفية الإدارة من عناصر الحزب المهزوم، والعمل على مضاعفة التعيينات لأنصاره قصد إرضائهم لما قدموه له من مساعدة ودعم في العملية الانتخابية، حيث تعتبر هذه العملية تطبيقاً للقانون الذي وافق عليه البرلمان في عام 1820م، والذي بمقتضاه لا يحق لأي موظف الاستمرار في منصبه أكثر من أربع

(*) نظام يعني شغل الوظائف العامة بأنصار الحزب الحاكم، دون أية ضوابط حتى ولو لم يكونوا على مستوى الكفاية المطلوبة لشغلها، وظلّ يمارسه الفائزين بالانتخابات في أمريكا، يقابله بالإنجليزية "Spoils System".

(1) حسن الحلبي. "الخدمة المدنية في العالم". الطبعة الأولى. بيروت: منشورات عويدات. باريس: منشورات البحر

المتوسط، 1981، ص 182.

سنوات.⁽²⁾ وبعد انقضاء هذه المدة، يعتمد الموظف إلى ترك المجال لغيره ويعود إلى عمله في القطاع الخاص.

إن فترة الأربع سنوات التي كانت حدا لخدمة الموظفين، تقابل الفترة الفاصلة للانتخابات الرئاسية، وعندما يتم انتخاب الرئيس الجديد، ويتم تفريغ الإدارة بصورة آلية من الموظفين للملأها بأنصار الرئيس الجديد وحزبه.

ولقد تجسد نظام الغنائم للمتصرف جليا من خلال مقتل الرئيس جيمس غارفيلد James A. Garfield (1831-1881م) من طرف أحد مناصريه عندما لم تسند إليه إحدى الوظائف التي كان ينشدها ويعتبرها من حقه، تمنح له كمكافأة لجهوده المبذولة لإنجاح الحملة الانتخابية التي أتت بذلك الرئيس إلى الجلوس على كرسي الحكم.

ب — المرحلة الثانية

كان لمساوي نظام الغنائم أكبر الأثر في تحريك الرأي العام ومطالبتهم بضرورة إصلاح النظام الفاسد للخدمة المدنية، وخاصة بمقتل الرئيس جارفيلد الذي كان السبب في التعجيل بموجة الإصلاح الوظيفي التي هزت الخدمة المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية، وإصدار قانون يجعل الجدارة أساس لشغل الوظائف واستبعاد المحسوبية السياسية نهائيا. لقد سبقت هذه المرحلة عدة محاولات للإصلاح أهمها سنة 1871م لما أصدر البرلمان قانونا حول بمقتضاه للرئيس الجمهورية وضع لوائح تنظيم قبول الأشخاص في الوظائف العامة بالولايات المتحدة الأمريكية على النحو الذي يرفع كفاءتها. ومن هنا بدأ نظام الجدارة في الحكومة الأمريكية الفيدرالية، استنادا لهذا القانون قام الرئيس إليس جرانت (1868-1876م)، بتشكيل الهيئة الاستشارية للخدمة المدنية، التي أطلق عليها بعد ذلك اسم "لجنة جرانت". وفي أواخر سنة 1971 قدمت تلك اللجنة تقريرها الأول الذي أشار إلى شُرور وتكاليف نظام الغنائم، كما أصدر جرانت في يناير 1872 بعض القواعد التنظيمية للخدمة المدنية. وقد عقدت أول امتحانات مسابقة لشغل الوظائف في أبريل 1972 بمدينتي واشنطن ونيويورك. لهذا تقدم أحد أعضاء مجلس الشيوخ عن ولاية "أوهايو" ورئيس لجنة مجلس الشيوخ لإصلاح الخدمة

(2) عصمت عبد الكريم خليفة. "نظام ترتيب الوظائف العمومية في الجمهورية الجزائرية والتشريعات المقارنة". أطروحة

دكتوراه دولة، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 1983، ص138.

المدنية ويدعى "بندلتون" بمشروع قانون تم إقراره من قبل البرلمان عام 1883م، ولقد أصدره الرئيس شستر آرثر "Chester A. Arthur" (*) يوم 16 يناير من سنة 1883م تحت عنوان "قانون تنظيم وتحسين الخدمة المدنية للولايات المتحدة الأمريكية" أو "قانون بندلتون Bendelton".⁽¹⁾

وأهم الإصلاحات التي وردت في هذا القانون هي كالتالي:

- إسناد إدارة شؤون العاملين إلى لجنة مستقلة يمثل فيها الحزبان السياسيان في الدولة، و يقوم رئيس الجمهورية بتعيين أعضائها و يكونون مسؤولين أمامه و هي تسمى لجنة الخدمة المدنية.

- تطبق أحكام هذا القانون على الوزارات، و الإدارات الحكومية، التي يرى البرلمان و رئيس الجمهورية إدخالها في نطاقه. و يستثنى منه الوظائف التي يكون التعيين منها من اختصاص الرئيس و مجلس الشيوخ.

- الترقية من وظيفة إلى أخرى تتم على أساس الكفاءة و الجدارة.

- اختيار الموظفين العموميين على أساس مسابقة عامة مفتوحة، يتقدم إليها كل من تتوفر فيه الشروط المطلوبة، حيث تقوم لجنة الخدمة المدنية بترشيح الثلاثة الأوائل في المسابقة بالنسبة لكل وظيفة، و يبقى للجهة المعنية أن تختار أي منهم حتى لا يفرض عليها شخص معين بالذات.⁽²⁾

و بعد تشكيل لجنة الخدمة المدنية، أسندت إليها وظيفة إدارة نظام الامتحانات للالتحاق بالوظيفة العامة، إلى جانب هذه الوظيفة، تعتمد هذه الأخيرة إلى التحقيق و فحص الحالات المخالفة لقانون بندلتون و اللوائح المنفذة له و لقد تم إحلالها محل الجهات الأخرى التي كانت تتولى سابقا عملية الاختيار للتوظيف.⁽³⁾ إلا أنه بالرغم من إحداث هذه اللجنة و إقرارها بمبدأ الاختيار على أساس الكفاءة بعيدا عن السياسية، إلا أنها لم تكن لإصلاح النظام الأمريكي إصلاحا كاملا حيث بقيت خاضعة لتأثيرات سياسة الحزب الحاكم إلى يومنا، بحيث أن نظام الجدارة فيها لا يطبق حاليا إلا في نصف الولايات الخمسين الموجودة.⁽⁴⁾

(*) ولد آرثر عام 1830 وتوفي عام 1886م، تقلد منصب الرئاسة مباشرة بعد مقتل جارفيلد، وقد كان نائبا له، وبقي في الحكم إلى غاية 1885م.

(1) محمد أنس قاسم، مرجع سابق، ص 64.

(2) عصمت عبد الكريم خليفة، مرجع سابق، ص 143 — 144 .

(3) أمين عبد الهادي حمدي، نظرية الكفاية في الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص 191 .

(4) François Burgess. Les institutions américaines. Paris : P.U.F 1995, p 121.

أمام المهام التي أوكلت لهذه اللجنة و المتمثلة في عملية التوظيف، وسعت مهامها فيما بعد إلى كل من قيامها بعملية تصنيف الوظائف و التكوين معا، و كذلك تحسين المستوى الوظيفي. و يتم إبراز هذه النقاط في المرحلة التالية الموالية.

ج - المرحلة الثالثة

بعد سلسلة الإصلاحات التي عرفتھا الخدمة المدنية الأمريكية في محاربة مبدأ التسييس في شغل الوظائف العامة، جاءت المرحلة الثالثة و هي فترة ما بعد الحرب العالمية الأولى، و لقد تميزت بمرحلة تنظيم الخدمة المدنية الأمريكية. في سنة 1923 م جاء قانون ترتيب الوظائف حيث تم ترتيبها و تصنيفها على أساس واجباتها و مسؤولياتها، و لقد قسم هذا القانون الوظائف إلى خمس مجموعات، و هي:

- مجموعة الوظائف المهنية، و تضم ثمان درجات.
- مجموعة الوظائف العلمية، و تضم تسع درجات.
- مجموعة الوظائف المالية، و تضم عشر درجات.
- مجموعة الوظائف الكتابية، و تضم ستة عشر درجة.
- مجموعة الوظائف الآلية، و تضم أربع درجات.⁽¹⁾

إلا أن بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، تم إعادة وضع القانون السابق بموجب القانون الصادر عام 1949م مع الاحتفاظ بنفس المبادئ الواردة ضمن قانون 1923م، و هذا القانون الذي تقوم عليه الخدمة المدنية حاليا في الولايات المتحدة الأمريكية.⁽²⁾

و مما سبق، فإن النظام الحالي الخدمة المدنية الأمريكية يتم تطبيقه على موظفي الحكومة الفيدرالية، الذي يبلغ عددهم إلى حوالي ثلاثة ملايين موظف تقريبا، بالإضافة إلى أن كل ولاية تقوم بوضع نظمها الخاصة و تقوم أغلبها على تطبيق القواعد الآتية:

- امتحانات المسابقة أساس التعيين في الوظائف العامة.
- ترتيب الوظائف العامة طبقا لمسؤولياتها و واجباتها على أساس موضوعي.

(1) أحمد حافظ نجم، ترتيب الوظائف العامة و توصيفها و تقويمها. القاهرة : دار الفكر العربي، 1979 ، ص 140 .

(2) حسن حلي، مرجع سابق، ص 64 .

- توحيد القواعد التي تحكم الوظائف المتماثلة في جميع الظروف.⁽¹⁾

من جهة أخرى، يقوم نظام الخدمة المدنية الأمريكية على مبدأ الجدارة، حيث يتم شغل الوظائف بأفضل المتقدمين ذوي الكفاية و الصلاحية و معظمهم قادرين على القيام بأعبائها و يتم اختيار أجدرهم عن طريق امتحانات التسابق، و يتم تعيين 85 % من وظائف الحكومة الفيدرالية على أساس هذه الامتحانات، أما 15 % الباقية فهي تعتبر وظائف مستثناة من النظام المسابقة. بالإضافة إلى وجود نظام خاص بتعيين القادة الإداريين في الوظائف المقرر لها الدرجات 16، 17 و 18.⁽²⁾

و خلاصة القول، أن نظام الخدمة المدنية الأمريكية تمتاز باعتماده على مبدأ الجدارة في شغل الوظائف العامة و ترتيب الوظائف و وصفها. إلا أن هذه الأخيرة تواجهها عدة مشاكل نذكر منها، حاجتها إلى نشر نظام الجدارة و إدخالها في كافة القطاعات الحكومية و خاصة المتعلقة بالجهات التي لا تعتمد بصفة كلية على الموظفين المحترفين هذا من جانب، أما من جهة أخرى، فإنها تعتمد إلى إحداث عملية تكافؤ الفرص في التعيين بالنسبة للنساء و الأفراد الأقليات العنصرية و الأفراد المعوقين بدنيا، رغم كل هذه المشاكل، إلا أنها قامت بمجهودات معتبرة في تخطيطها و ذلك من خلال وضع برامج الفيدرالية بصفة عامة و على مستوى الولايات و الحكومات المحلية بصفة خاصة لتعدي هذه الحواجز.⁽³⁾

بعد التطرق إلى أهم المراحل التي قطعها نظام الخدمة المدنية الأمريكية الذي أخذ بالنموذج المفتوح، نصل إلى النظام اللاتيني المغلق و نأخذ النموذج الفرنسي الذي يأخذ النموذج المغلق في نظام الوظيفة العامة.

(1) محمد أنس قاسم، مرجع سابق، ص 70 .

(2) عبد الحليم مرسي طه، خلال الدين أحمد قاسم، الملامح الرئيسية لنظام الخدمة المدنية الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية، القاهرة : مطبعة العاصمة، فبراير 1972 ، ص 55 .

(3) محمد أنس قاسم، مرجع سابق، ص 83 — 84 .

2.3 نظام الوظيفة العمومية في فرنسا

لقد عرفت الوظيفة العامة في دول أوروبا ظروفًا تاريخية مماثلة في مجموعها قبل قيامها بإصلاحات إدارية، حيث عانت من انتشار النظام الإقطاعي و تأثرت عملية الاختيار به، و بوجود تفاوت في نظام الوظيفة العمومية، و ظهر اختلاف في نظام اختيار الموظفين العموميين نظرا لتقاليد و خصائص كل بلد. و منه سنتطرق إلى نظام الوظيفة العمومية في فرنسا التي تمثل نظام الوظيفة العامة ذات البنية المغلقة.

و لتسهيل دراسة هذا النظام، عمدنا إلى تقسيمها إلى ثلاثة محطات تاريخية، و قمنا بإدراج أهم المراحل التي عاشتها فرنسا وهي كالآتي:

1 — المرحلة الأولى

وتمثل هذه المرحلة فترة ما قبل قيام الثورة الفرنسية عام 1789م. وهي المرحلة التي تميزت بتغلغل النفوذ الإقطاعي في فرنسا أكثر من غيرها من دول أوروبا ما بين القرنين الثاني عشر والسدس عشر.

لقد كانت تقليد الوظائف العامة في هذه المرحلة، قائمة على شرائها وكان ينظر إليها على أنها نوعا من الملكية الخاصة، وهي تنحصر في طبقة النبلاء وتورث لاعتبارها من عناصر "الذمة المالية".⁽¹⁾

وكانت الوظائف القضائية أولى الوظائف التي عرفت عملية الشراء ثم انتقلت إلى الوظائف المالية ثم إلى الوظائف في مجالس البلديات، و كانت تعتبر عملية رابحة حيث يلجأ إليها المالك عند احتياجهم للأموال، بالإضافة إلى استحداث وظائف جديدة رغم عدم الحاجة إليها. و لهذا انفردت الطبقة البرجوازية بشراء هذه الوظائف لثرائها. و أمام فساد الحكام و أثرها على عملية الاختيار التي تجاوزت كل الحدود المعقولة و التوفيق بين الوظائف الحكومية و ما يقابلها من أعمال، إضافة إلى عدم كفاءة الموظفين في تأدية أعمالهم. و بقيام الثورة الفرنسية أعيد النظر في هذه الممارسات

(1) كمال الغالي، الإدارة العامة، دمشق: مطبعة الداودي، 1979، ص 158.

و التجاوزات و الفساد التي عانت منها الوظيفة العامة. و من هنا، هل أحدثت إصلاحات على مستوى الوظيفة العامة؟ فما هي يا ترى هذه الإصلاحات؟ هذا ما سنتعرف عليه في المرحلة الثانية.

2 — المرحلة الثانية

تبدأ هذه المرحلة منذ اندلاع الثورة الفرنسية إلى غاية الحرب العالمية الثانية عام 1945م. كان الهدف من اندلاعها سنة 1789م هو القضاء على النظام الإقطاعي الذي ساد في فرنسا من قرون خلت، و إحداث تغييرات جذرية في الأفكار و النظم الإدارية، خاصة أن ظاهرة الفساد مسّ بشكل كبير عملية التوظيف ووجهت معظم جهودها إلى الإصلاح الإداري. و لقد دعت إلى المساواة و تكافؤ الفرص في شغل الوظائف العامة، حيث بعد اندلاع الثورة و إعلانها عن وثيقة حقوق الإنسان و المواطن الفرنسي فقد نصت المادة السادسة منه: " و القانون هو التعبير عن الإرادة العامة، و لأن الموظفين متساوون في نظر القانون، فهم سواسية في الوصول إلى المراكز و الوظائف العامة، تبعاً لإمكاناتهم، و من غير تفریق، إلا فيما يميزهم من فضائل و مواهب"، بالإضافة إلى إلغاء الأنظمة الفاسدة التي كانت تسيرها، حيث أصبح الشعب يقوم باختيار ممثليه من حكام بواسطة الانتخاب. كما أصبح كذلك يقوم بانتخاب الموظفين لإدارة الشؤون الإدارية المختلفة، و إن كان هذا الانتخاب للموظفين تم إلغائه في عهد نابليون بونابرت⁽¹⁾ Napoléon Bonaparte (1769 – 1821م)، حيث قام هذا الأخير بإنشاء إدارة على شكل هرم الطبقات و المراتب يخضع فيه الرؤوس للرئيس و يلتزم بأمره. و لقد أضفي على هذا الشكل ثوباً عسكرياً استبدادياً سيسوده الإخلاص، و الولاء، و النظام و الطاعة.⁽²⁾ و بالتالي تقديس الحاكم و الدولة.

غير أنه بانتهاء حكم نابليون بونابرت عادت الأمور إلى ما كانت عليه قبل الثورة، حيث يتم تقسيم غنائم التوظيف ما بين الملك، البرلمان و الكنيسة، وأدى هذا إلى إلغاء كل ما تمّ إصلاحه في الميدان الإداري وعادت المحسوبية إلى عهدها السابق.⁽³⁾ وهذا بالرغم من المحاولات التي باءت بالفشل لإصلاح الوظيفة العامة مثل: في 28 ديسمبر 1907 جاءت محاولة رئيس الوزراء الداخلية

(1) Louise Fougère. La fonction publique, études et choix de textes commentés. Paris: Institut international des sciences administratives, 1966, p 72.

(2) محمد أنس قاسم، مرجع سابق، ص 120 .

(3) نفس المرجع الآنف الذكر، ص 121.

كليمنصو Clemenceau Georges (1841-1929م) بتقديم مشروع قانون خاص بشؤون التوظيف والموظفين إلى مجلس النواب الذي لم يصادق عليه للمرة الثانية يوم 25 ماي 1909م.⁽¹⁾

أمام تعارض أحد المشاريع القانونية مع مصالح أعضاء مجلس النواب ورغبتهم، فلقد تم رفضه من قبل البرلمان في جوان 1920م، رغم ما تضمنه من مزايا واتخاذ الجدارة كأساس للترقية. من أهم نصوصه ما يلي: "لا يرقى أحد إلى فئة أو درجة وظيفية من الوظائف العليا إلا بعد نجاحه في امتحان المسابقة الذي يعد لذلك أو يقيد اسمه في جداول المرشحين للترقية أو بقرار خاص يصدره الوزير المختص وينشر في الجريدة الرسمية مبينا الأسباب".⁽²⁾ ولقد استمر نظام الموظفين بدون استقرار إلى غاية قيام الجمهورية الرابعة.

3 — المرحلة الثالثة

تمتد هذه الفترة من اندلاع الحرب العالمية الثانية إلى الفترة الحالية، وهي ما يعرف بالنظام الحالي للتوظيف العامة.

لقد أتت الحرب العالمية الثانية ظواهر أوجبت تدخل الدولة في عدة ميادين من بينها الميدان الإداري. و أمام عدم الاستقرار الذي كان يعاني منه نظام الموظفين، تم وضع تقرير مفصل عن شؤون التوظيف موضحا فيه ضرورة الإصلاح الإداري من قبل لجنة ترأسها أحد مستشاري مجلس الدولة وهو مارسيل دبري Marcel Debre من تكليف رئيس الحكومة المؤقتة الجنرال شارل ديغول Charles De Gaulle لإصلاحها، وقد تم الموافقة عليه وصدرت بعد ذلك التشريعات المنظمة لأسس هذا الإصلاح، حيث صدر في 9 أكتوبر 1945 القانون الذي يحمل رقم 2283 الذي يخص بإنشاء إدارة الوظيفة العامة والمدرسة الوطنية للإدارة، و في هذه المدرسة تم إدخال طريقة حديثة فيما يخص الإعداد و التكوين و كان هدفها ديمقراطية الإدارة و تولى الوظائف العامة بالإضافة إلى التخصص و الإعداد حسب الطلب. ولقد ورد في هذا القانون طرق اختيار موظفي المصالح الإدارية وكيفية تعليمهم. ثم بعد ذلك صدر في 19 أكتوبر 1946م القانون رقم 2294 وهو القانون العام للموظفين

(1) نفس المرجع السالف الذكر، ص 121.

(2) نفس المرجع السالف الذكر.

الفرنسيين الجامع لكل أحكام التوظيف. ولقد ألغى هذا القانون بمقتضى القانون رقم 244/59 الذي لم يتضمن تعديلات جوهرية عن القانون السابق.⁽¹⁾

إن القانون رقم 244/59، وهو القانون المعمول به في النظام الحالي للتوظيف في فرنسا، يتضمن فيه المبادئ العامة لعملية التوظيف تاركا التفاصيل للقرارات واللوائح حتى لا تتسم أنظمة الخدمة المدنية بالجهود وذلك نظرا لصعوبة تعديل القانون وسهولة تعديل القرارات واللوائح. ولقد وردت مواد في الباب الثاني والتي تبين لنا شروط التعيين وإجراءاته. حيث يشترط لتعيين أحد الأفراد في الوظيفة العامة بفرنسا حسب ما نصت عليه المادة 2 من القانون رقم 244/59 أن يكون:

- أ. متمتع بالجنسية الفرنسية، مع مراعاة الحالات المنصوص عليها في قانون الجنسية.
- ب. متمتع بالحقوق المدنية، وحسن السيرة والسلوك.
- ج. في وضع نظامي يتفق مع قوانين الخدمة في الجيش.
- د. أن يتوفر فيه شروط اللياقة الطبيعية المفروضة لممارسة عمله.⁽²⁾

إذا استوفى الفرد هذه الشروط يحق له أن يترشح لشغل إحدى الوظائف العامة ويتم اختيارهم دائما عن طريق تنظيم مسابقة، وعلى أساس النجاح في هذه الامتحانات، يقوم مجلس الامتحانات بترتيب المرشحين حسب أسبقية نجاحهم ويتم تعيينهم حسب الترتيب في قوائم الناجحين.

كما شهدت فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية بصدور هذا القانون، حيث صنف الوظائف العامة إلى أربع مجموعات رئيسية وظيفية، وفي كل منها تدرج مجموعة من الموظفين المدنيين ونرمز إليها بالحروف أ، ب، ج، د، ويتم تحديد هذه الفئات بصدور قرار بعد عرضه على مجلس الدولة. ووضحت شروط شغلها في ما يلي:

- وظائف المجموعة أ (A)، وهي الوظائف ذات الطابع القيادي، و يشترط لشغلها شهادة الليسانس، و في معظم الأوقات أن يكون الموظف من خريجي المدرسة الوطنية للإدارة.

(1) نفس المرجع الآنف الذكر، ص 122-123.

(2) المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ترجمة كمال نور الله . نظام العاملين في فرنسا، طبقا للقرار الجمهوري رقم 244

لسنة 1959 بتاريخ 14 فبراير 1959م والتعديلات الطارئة عليه حتى أول فبراير 1970. مطبعة المعرفة، ديسمبر

1971، ص 10-11.

- وظائف المجموعة ب (B)، و هي الوظائف التطبيقية و التنفيذية حيث يشترط لشغلها شهادة البكالوريا.

- وظائف المجموعة ج (C)، و هي الوظائف التي لا تحتاج إلى مؤهلات و خبرات خاصة، و هي عبارة عن أعمال عادية، يقوم أصحابها بالأعمال الكتابية و الحسابية أو الأعمال الفنية البسيطة التي لا تحتاج إلى تخصيص دقيق و على سبيل المثال وظائف المجموعة الكتابية يشترط في شاغليها الشهادة الإعدادية.

- وظائف المجموعة د (D)، فشاغلوها يمارسون أعمال روتينية و المادية البسيطة التي لا تتطلب إعدادا خاصا و يشترط في شاغلها أن يكون حائزا على الشهادة الابتدائية.⁽¹⁾

و يتم عقد امتحانات التسابق لاختيار الموظفين المدنيين في الفئات أ، ب و ج طبقا لأحد أو كلا من الطريقتين التاليتين:

- تعقد امتحانات التسابق للمرشحين الحاصلين على مؤهلات علمية مناسبة من جهة، و للموظفين الدائمين أو المؤقتين الذين مارسوا المهنة مدة خدمة في الحكومة من جهة.
- أما الطريقة الثانية فهي الامتحانات المسابقة المفتوحة فقط للموظفين المدنيين الذين قضوا فترة في الخدمة المدنية بالدولة.⁽²⁾

لقد كانت الإدارة العمومية الفرنسية قبل الحرب العالمية الثانية تتميز بعدم التنسيق و توحيد عملية اختيار الموظفين و تنظيم نشاطاتهم، و قد كانت تتولى بنفسها هذه العملية و كانت خاصة قائمة على أساس المحاباة و الاتجار بالوظيفة.

إلا أنه بعد الحرب العالمية الثانية، انقلبت الأمور و خاصة بعد إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة و صدور قانون الوظيفة العامة، و أصبحت المسابقات تتم موحدة و قائمة على أساس المساواة في تقليد الوظائف، كما حددته المادة 21 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان سنة 1948م التي تنص على " أن كل شخص له الحق في الوصول إلى الوظائف العامة في بلده، ضمن شروط متساوية". بالإضافة إلى اعتبار الكفاءة أهم شرط في شغل الوظائف و لقد تم تكليف هذه المدرسة بإجراء امتحانات

(1) محمد أنس قاسم، مرجع سابق، ص 127 - 130 .

(2) نفس المرجع الآنف الذكر، ص 130 - 131 .

القبول و التكوين لشغل الوظائف العامة، و خاصة المتعلقة بالهيئات الإدارية الكبرى في الدولة، كمفتشات المالية، مجلس الدولة ... الخ و هذا بعدما كانت هناك مسابقات متعددة تقوم بها كل إدارة على حدا.

الخلاصة و الاستنتاجات

ما يمكن أن نستخلصه و نستنتجه مما تقدم، أن كل الحضارات السابقة اهتمت اهتماما كبيرا بالجانب الإداري و تنظيمه بصفة عامة، و الجانب الإنساني عن طريق إيجاد الوسيلة المثلى لاختيار أكفأهم بصفة خاصة رغم الاختلاف الذي عرفته عملية الاختيار عبر العصور والأزمنة.

لقد سادت في الحضارات القديمة طريقة الاختيار بمشيئة الملك و كان يمنحها لأولاده أو أقاربه أو مؤيديه، إلا أن حضارة الصين القديمة التي انفردت عن الحضارات الأخرى التي عرفت نوعا من التنظيم في إدارتها، و خاصة في عهد الحاكم كنفوشيوس الذي أرسى قواعد الإدارة العامة السليمة، القائمة أساسا على النزاهة و المساواة بين الأفراد و التي ما تزال معمول بها إلى اليوم.

أما في الدولة الإسلامية العربية فلقد كانت الجدارة أو الكفاءة شرطا أساسيا و جوهريا لشغل وظائف الدولة من أعلاها إلى أدناها، فالخليفة أو الإمام ينبغي أن تتوفر فيه أربع صفات هي: العلم، العدل، الكفاءة و سلامة الحواس و الأعضاء. كما أن عنصر الكفاءة يعتبر شرط في تقليد الوزارة مثل ما أكداه الماوردي، مهما كانت صغر أو كبر الوظيفة فهي تقوم على أساس صحيح و هي الكفاءة في توليه الوظائف العامة. رغم عدم وجود تنظيم إداري محدد لشروط توليها للوظائف كما هو الحال في نظم الخدمة المدنية الحديثة، و يتعلق الأمر بمن يحق أن يتقلد العمالة فهو على حد تعبير الماوردي " من استقل بكفايته و وثق بأمانته".

و من هنا، يمكن أن نستنتج أن الكفاءة و الجدارة كانا أساس تولية الوظائف العامة في العصر الإسلامي مهما كانت أعباءها و مسؤولياتها فهي تتحدد كل على حدى حسب احتياجات المنصب، مثل كاتب الديوان الذي يشترط فيه العدالة و الكفاية، لأنه مؤتمن على حق بيت المال و الرعية بالنسبة لأول الشروط، أما الثاني فلأنه مباشر لعمل يقتضي له حسن تسييره. و لم يتم تقلص أي شكوى ضد أي عامل خاصة في عهد الرسول و الخلفاء الراشدين فهي تعتبر وظائف تكليف و ليس تشريف و بالتالي حسن اختيار الموظفين في هذا العصر.

أما فيما يخص الغرب، أولا، فالنموذج الأمريكي الذي يأخذ بالنظام الأنجلوساكسوني المفتوح، كان يعاني في المرحلة الأولى من استقلاله على اعتماده في عملية اختيار الموظفين على مبدأ الغنائم للمتصير، كما كانت تحكمها الأهواء السياسية الحاكمة، و لكن هذه الطريقة عمدت إلى

إرساء نظام للخدمة المدنية الأمريكية و القائمة على أساس الجدارة كأساس لاختيار الموظفين إلا أنها لم تكن كافية نظرا لاعتماد نصف فقط من ولاياتها عليه و النصف الآخر تحكمها نظمها الخاصة .

أما النموذج الفرنسي اللاتيني فهو يقوم على أساس توريث الوظائف والولاء للنظام الحاكم لشغل الوظائف، إلا أن بعد الثورة الفرنسية سنة 1789 حاول إحداث إصلاحات إدارية وإرساء قواعد متينة لاختيار الموظفين على أساس المساواة إلا أنها اصطدمت مع ذوي الأغراض الشخصية و النفوذ الحزبي، لكن بعد الحرب العالمية الثانية تم وضع قانون الوظيفة العامة وأصبحت تقوم عملية الاختيار على أساس الكفاءة في تولي المناصب والمساواة بين الجميع.

و منه فإن اختيار وتقليد الوظائف العامة في العصر الإسلامي والمنظور الإسلامي رغم عدم تقنيته، يعتبر أصلح طريقة في اختيار موظفيها وديمومتها في الوظيفة مقارنة بالدول الغربية وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية التي تعتبر أطور دولة في العالم، و التي مازالت عملية تولية الوظائف العامة مرتبطة بالأهواء السياسية واعتبارات حزبية بحتة.

هذا باختصار شديد بعض النماذج الإدارية الكبرى وكيفية حدوث عملية الاختيار في الوظائف العامة، و بغرض إيجاد نموذج صالح وقائم على أسس صحيحة بعيدة عن الأخطاء التي وقعت فيها هذه الدول واتخاذها كنموذج تسير عليه في إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بصفة عامة، وأخذ العبرة من التجارب السابقة لإرساء نموذج حديث مبني على استيعاب الدروس من الآخرين وعدم الوقوع في نفس الأخطاء، بالإضافة إلى توضيح أيّ النماذج تم الأخذ به في النموذج الجزائري وعلى أيّ الأسس تقوم عليها عملية الاختيار.

الفصل الأول:

الإعداد لعملية اختيار المرشحين للتوظيف

إن عملية اختيار الموظفين باعتبارها من أهم العمليات الإدارية، حيث يتوقف عليها نجاح الإدارة إلى حد بعيد، وأنه من الضروري اختيار العنصر البشري الكفاء والمؤهل لتأدية مهام الوظيفة وتحمل أعباءها بجدارة. وتهدف إلى انتقاء أفضل الأشخاص المؤهلين لشغل وظائف محددة.

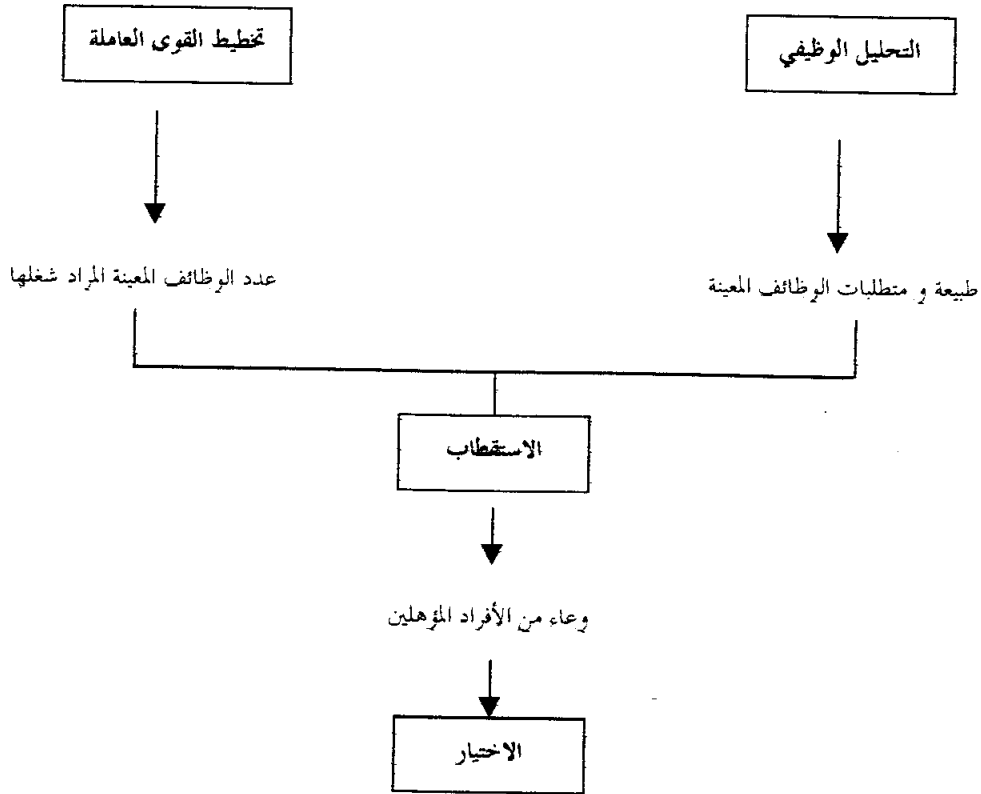
وتبدأ عملية الاختيار بتحديد كم ونوع احتياجات الإدارة من الموظفين خلال الفترة القادمة، ويقصد بالتحديد الكمي تحديد عدد الموظفين المطلوب لشغل الوظائف، أما فيما يخص تحديد نوع الموظفين فيقصد بها نوعية الأفراد المطلوبين لأداء كل وظيفة من الوظائف وذلك من خلال عملية التحليل والتوصيف الوظيفي.

والهدف من القيام بهذه الدراسة هي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ولا يمكن حدوثها إلا عن طريق تخطيط الموارد البشرية وتحديد الإمكانيات البشرية المتوفرة والقادرة على شغل وظائف محددة الواجبات والمسؤوليات وذلك عن طريق حصر وتحديد مضمون كل وظيفة ووصف دقيق للمهام والمسؤوليات التي سيقوم بها كل موظف في وظيفته.

و يوضح الشكل رقم (1) العلاقة التي تربط عملية التحليل الوظيفي، بتخطيط القوى العاملة، والاستقطاب والاختيار، فتحليل الوظائف يقدم معلومات عن طبيعة ومتطلبات الوظائف المعنية. أما تخطيط القوى العاملة فيحدد العدد المعين من الوظائف المراد شغلها. أما بالنسبة للاستقطاب فهو يهتم بتوفير وعاء الأفراد المؤهلين لشغل هذه الوظائف الشاغرة. أما بالنسبة لعملية الاختيار فيهتم بالاختيار من وعاء الأفراد المرشحين والمؤهلين ذلك الفرد أو المجموعة من الأفراد والمحتمل نجاحهم في وظيفة معينة (و الذي سيتم مناقشة العمليتين الأخيرتين في الفصل القادم).

الشكل رقم (1)

العلاقة بين تحليل الوظيفة، و تخطيط القوى العاملة و الاستقطاب و الاختيار⁽¹⁾



و من خلال هذا الفصل النظري سوف نحاول التطرق إلى الإعداد لعملية اختيار المرشحين للتوظيف، من خلال ثلاثة مباحث رئيسية و هم:

المبحث الأول - سياسة التوظيف و العوامل المؤثرة فيها.

المبحث الثاني - التحديد النوعي للمرشحين للتوظيف.

المبحث الثالث - التحديد العددي للمرشحين للتوظيف.

(1) محمد حسن راوية. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 105.

المبحث الأول: سياسة التوظيف والعوامل المؤثرة فيها

إن سياسة التوظيف تعتبر من أهم وظائف إدارة الأفراد، و من خلالها يمكن تحقيق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، و قبل البدء بدراسة سياسة التوظيف و أهم العوامل المؤثرة فيها، نحاول تقديم عدة تعاريف التي سيتم تناولها طوال دراستنا.

1- تعريف التوظيف: Le recrutement

و يقصد به بأنه تلك البرامج و الإجراءات و الوسائل و الأساليب الإدارية التي من شأنها تحديد احتياجات المنظمة من القوى البشرية القادرة و الراغبة والمتاحة للعمل و البحث عن هذه العناصر و ترغيبها في العمل ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة و إعداد هذه العناصر البشرية للعمل و المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة و حث هذه العناصر و حفزها للعمل و الاستمرار فيه.⁽¹⁾ و لقد ورد في هذا التعريف البرامج و الأساليب التي يعتمد عليها عند القيام بعملية اختيار الموظفين على أحسن وجه.

و هو أيضا يستعمل كمرادف للفظ تشغيل الذي يراد به ملئ أو سد منصب كان شاغرا. و يستعمل المصطلح الأول في المجال الحكومي في الوظائف العامة على اعتبار أن التوظيف فيه شيء من الإجبار و التكليف. بينما يستعمل الثاني في القطاعات الاقتصادية على أنه في التشغيل شيء من الحرية.⁽²⁾

في حين يعرفه محمد رفيق الطيب بأنها "تعبئة البنية أو الهيكل التنظيمي بالأشخاص، و يتضمن اختيارهم و تدريبهم و توظيفهم و ترقيةهم."⁽³⁾ أما محمد رفيق الطيب فقد أضاف إلى ما تقدم عنصر مهم آخر و هو زيادة عدد الأفراد لشغل الوظائف و يتم ذلك من خلال عملية الاختيار و التدريب و في الأخير ترقيةهم.

(1) منصور أحمد منصور. القوى العاملة: تخطيط وظائفها و تقويم أدائها. الكويت: وكالة المطبوعات، 1975، ص 29.

(2) مصطفى الشريف، "تولية الوظائف العامة" (رسالة ماجستير، معهد العلوم القانونية و الإدارية، جامعة الجزائر 1985)، ص 70.

(3) محمد رفيق الطيب. مدخل للتفسير: أساسيات، وظائف، تقنيات. الجزء الأول: التسيير و التنظيم و المنشأة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 20.

و أخيراً فإن لاصطلاح التوظيف في علم إدارة الأفراد (أو القوى العاملة) معنيان:
- أحدهما خاص و يفيد شغل الوظائف الخالية سواء بالتعيين أو بالترقية أو النقل.
- و الثاني عام و يشمل كافة شؤون العاملين من تخطيط و تعيين و ترقية و نقل... الخ.⁽¹⁾
و سنأخذ بالمفهوم الخاص لاصطلاح التوظيف، و يرجع ذلك لاقتصار رسالتنا على وظيفة واحدة وهي وظيفة شغل الوظائف العامة الخالية.

و منه يقصد بالتوظيف، عملية دخول المواطنين إلى سلك الوظيفة العامة، أي توليتهم المناصب الإدارية. و تأتي هذه العملية نتيجة عملية الاختيار.

2 — تعريف سياسة التوظيف: La politique de l'emploi

تعتبر عملية التوظيف جدّ مهمة و من الوظائف الرئيسية الهامة على مستوى المنظمة و التي يمكن أن نعرفها كسياسة بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تقتضي من المنظمة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة و الراغبة و المتاحة للعمل، و البحث عن هذه العناصر و ترغيبها للعمل في المنظمة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء بها و إعداد هؤلاء للعمل و المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة و حثهم أو ترغيبهم في العمل و الاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء و التعاون.⁽²⁾

كما عرفها Dimitri Weiss " إن التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد و اختيارهم".⁽³⁾

أما Jean Guyot فيعتبر التوظيف الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين فهي العملية التي تبدأ بتحليل مناصب العمل أو الوظائف ثم البحث و التنقيب عن مصادر الأفراد، ثم ترغيب العناصر المتميزة و استقطابها للالتحاق بالمنظمة ثم ترغيبها في البقاء فيها.⁽⁴⁾

(1) أحمد أمين عبد الهادي. إدارة شؤون موظفي الدولة: أصولها و أساليبها و إصلاحها (الطبعة الثالثة). القاهرة: دار

الفكر العربي، 1990، ص 43.

(2) منصور أحمد منصور. المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة. الكويت: وكالة المطبوعات، 1975،

ص 94.

(3) Dimitri Weiss, Pierre Morin. Pratique de la fonction personnel. Paris: Les Editions D'organisation, 1982, p 279.

(4) Jean Guyot . Le recrutement méthodique du personnel. Paris: Entreprise Moderne, 1979, p17.

و إن سياسة التوظيف يمكن اعتبارها من أهم وظائف الإدارة، و ما هي إلا اتخاذ لمجموعة من الإجراءات المتبعة من طرف المنظمة من أجل استقطاب و اختيار و تعيين مترشحين ذوي مؤهلات و كفاءات و التي تهدف في مجملها إلى تحقيق ما يلي: ⁽¹⁾

- تحضير الطرق الكفيلة من توظيف مترشحين أكفاء.

- الحصول على موارد بشرية بأقل تكلفة.

- تنصيب كل مترشح في المنصب الأكثر تناسبا له و للمنظمة.

و من جانب آخر فإن سياسة التوظيف تتأثر بمجموعة من العوامل منها الداخلية و الخارجية وهي كما يلي:

أ- العوامل الداخلية فهي كما يلي:

- سياسة المنظمة: إن هذه السياسة ذات أهمية كبرى، فبفضلها يتم تحديد مسبقا ما يجب عمله و بأي الوسائل و الطرق و ذلك بغرض تحقيق الأهداف التي تم تسطيرها من طرف المنظمة، و بوضوح هذه الأهداف يتبين لنا من خلالها العناصر الرئيسية التي ستشكل سياسة التوظيف في هذه الأخيرة. و بالتالي عندما يتم تحديد سياسة المنظمة على المستوى الكلي يتم القيام بتحديد سياسة التوظيف بالنسبة لاحتياجاتها.

- تخطيط القوى العاملة: و من خلالها يتم تحديد احتياجاتها من القوى العاملة في الوقت المناسب. ⁽²⁾

- شروط المحيط: عندما تقوم المنظمة بتنفيذ سياسة التوظيف فإنها تواجهها العديد من الصعوبات على المستوى الداخلي للمنظمة و يرجع ذلك إلى رفض الموظفين القدامى لأي تغييرات التي يمكن أن تحدث سواء أكان ذلك على مستوى الهيكل الوظيفي أو تغيير في طريقة العمل، و ذلك من خلال رفضهم القاطع بالتعاون مع الموظفين الجدد. و منه فإن على المنظمة أخذ بعين الاعتبار هذه العوامل قبل و أثناء و بعد إعداد مخطط القوى العاملة و اختيار مصادر التوظيف.

(1) Lakhdar Sekiou. Gestion du personnel. Paris: Les Editions d'organisation, 1986, p 204.

(2) William B. Werther, JR Keith Davis. La Gestion des Ressources Humaines. Canada: MAC GRAW-HILL, 1990, p 190.

ب- العوامل الخارجية التي تتأثر بها سياسة التوظيف و يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- التقدم التكنولوجي: أمام التطور التكنولوجي في مختلف الميادين يفرض على المنظمة مواكبة هذا التطور في مختلف نشاطاتها و تقنيات تسييرها و ذلك يؤدي بالضرورة إلى اختفاء بعض المهام و تحل محلها مهام أخرى، و بالتالي تكون المنظمة بحاجة إلى يد عاملة فنية و مؤهلة و ذات كفاءة تقنية عالية لتلبية احتياجاتها أمام الظروف الجديدة.

- الوضعية الاقتصادية: إن الجانب الاقتصادي يؤثر بصفة مباشرة في سياسة التوظيف و ذلك من خلال زيادة و توسع السوق الذي يؤدي بدوره إلى توسيع و زيادة نشاطات المنظمة و بالتالي زيادة الطلب على اليد العاملة ذات التخصصات و المؤهلات المختلفة لسد النقص من هذا الجانب. و العكس في حالة الكساد الاقتصادي فيمكن أن تلجأ إلى تسريح عدد كبير من العمال، و هذا العامل يخص المنظمة ذات النشاط الإنتاجي.

- عامل اللغة: تعتبر اللغة وسيلة اتصال و ترابط داخل المنظمة، و من المفروض أن يكون هذا العامل عائق في التوظيف على حساب المعرفة التقنية و الكفاءة و الجدارة و القيم الأخلاقية.

- التشريعات القانونية: إن الدولة ما تزال تقوم بوضع قوانين لتحديد الشروط و الإجراءات.

و مما سبق نستخلص عدة عوامل تحكم سياسة التوظيف سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية و التي تعمل على عدم القيام بعملها على الوجه الأكمل و بالتالي تعتمد المنظمة على الإنقاص من حدتها و تأثيراتها و تجنب كل العراقيل التي يمكن أن تواجهها.

المبحث الثاني: التحديد النوعي للمرشحين للتوظيف

إن لحدوث عملية اختيار الموظفين على أسس سليمة يستلزم الأمر وضع معايير تتعلق بالمواصفات المطلوبة في الشخص حتى يتسنى إجراء مقارنة بينها و بين مواصفات المتقدمين لشغل الوظائف، إن هذه المعايير سوف تضمن — على الأقل — توفير الحد الأدنى الضروري من المواصفات لأداء اختصاصات الوظيفة بشكل مناسب و إن وضع هذه المواصفات يستلزم دراسة واجبات الوظيفة و مسؤولياتها و ذلك لتحديد القدرات الأساسية المطلوبة للتنفيذ.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تحديد نوع الموظفين المطلوبين لأداء كل وظيفة من الوظائف وذلك من خلال عملية التحليل و التوصيف الوظيفي. و منه سنبدأ مبحثنا هذا بمفهوم تحليل الوظائف على مستوى الإدارة و أهميتها و استخداماتها، ثم المراحل الرئيسية في تحليل الوظائف، وفي الأخير سأعرض إلى المشكلات التي تواجه عملية توصيف الوظائف.

1.2 ماهية تحليل الوظائف

لقد جاءت عدة تعاريف بشأن تحديد مفهوم تحليل الوظائف اختلفت في مدى دقتها، حيث يرى في هذا الشأن الدكتور عمار بوحوش بأنه: "عبارة عن عملية الحصول على المعلومات التي تساعد محلّ الوظائف على إعطاء معنى دقيق لوظيفة معيّنة و تحديد مضمونها و التعرف على الظروف التي يتم فيها أداء العمل و نوع الصعوبة التي تعترض القيام بالمسؤولية بحيث يستطيع في النهاية تحديد مواصفات و مؤهلات الشخص الذي يليق بالوظيفة الواضحة المعالم".⁽¹⁾

في حين يعرفها الأستاذ عادل حسن : "تحديد معالم كل وظيفة بالشركة عن طريق الملاحظة و الدراسة، أي توضيح ماهية الواجبات و المسؤوليات الخاصة بالوظيفة، و تقدير درجة المهارة و مقدار المعلومات و نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، و تحليل طبيعتها و ظروف العمل الخاصة بها بقصد التواصل إلى توصيف كامل لها".⁽²⁾

و بهذا التعريف الذي قدمه الأستاذ عادل حسن ، فلقد تمّ التركيز على تحديد معالم كل وظيفة بالمنظمة⁽³⁾ وذلك عن طريق الملاحظة و الدراسة وذلك بقصد التوصل إلى توصيف شامل للوظيفة.

(1) د. عمار بوحوش. "وصف الوظائف و تحليلها"، المجلة الجزائرية للعلوم القضائية، الاقتصادية و السياسية، العدد 1273 (عدد خاص)، الصادر بتاريخ 06 / 1982، ص 373.

(2) عادل حسن. إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية. بيروت: دار الحكيم للطباعة و النشر، 1969، ص 109.

(3) يقصد بالمنظمة على أنها عبارة عن الإطار الذي تتجمع فيه الوسائل المادية و البشرية قصد القيام بنشاط اقتصادي، إداري أو خدمات عامة و كل فعل ينسب إلى الشخصية المعنوية التي تمكن المنظمة من التمتع بالحقوق و تحمل المسؤوليات. بهذا المعنى لها ارتباطا قويا بالإدارة التي تعتبر العضو المسؤول عن تحقيق نشاطها.

أما الأستاذ حامد أحمد رمضان بدر فقد عرّف تحليل الوظائف بما يلي: "أنه يعني تحديد الأعمال التي تتكون منها الوظيفة و كذلك المهارات و المعرفة و القدرات المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة لكي يؤدي عمله بنجاح و التي تميز الوظيفة عن غيرها من الوظائف".⁽¹⁾

إن الأستاذ حامد أحمد رمضان بدر قد أضاف في تعريفه عنصر مهم يتعلق بأهمية تحليل الوظائف و التعرف على مواصفات شاغل الوظيفة وذلك لتأدية الأعمال التي تتكون منها الوظيفة على أكمل وجه.

و يعرف الأستاذ محمد عثمان إسماعيل حميد عملية تحليل الوظائف بأنه:

"مجموعة العمليات الخاصة بجمع و تسجيل المعلومات و البيانات الخاصة بكل وظيفة للإحاطة الشاملة بمعالم الوظيفة، من حيث الأنشطة و الأعمال المحددة لواجبات و اختصاصات الوظيفة، و مسؤولياتها الوظيفية عن المواد و الآلات و المعدات و الأفراد و الأموال، و الظروف المحيطة بالأداء، و الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة من تأهيل علمي و خبرة و قدرات جسمانية و ذهنية و مستوى المهارة".⁽²⁾

و مما سبق نستخلص من هذا التعريف أنه تم التركيز على مكونات الوظيفة من مسؤوليات و الظروف المحيطة بالأداء و الشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها.

و من جهة أخرى يعرفها الدكتور منصور أحمد منصور بأنه:

"أسلوب عملي من شأنه أن يعطي حقائق محددة، عن متطلبات كل وظيفة، عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، و تحديد طبيعة و مهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكلية، و المؤهلات و المهارات، و القدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها، و يتضمن الأسلوب العلمي لتحليل الوظائف عاملين أساسيين: وصف الوظيفة و يتمثل في إعداد وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة، كالواجبات و المسؤوليات و شروط العمل و الأدوات المستخدمة إلى غير ذلك من العناصر التي تتضمنها الوظيفة، و مواصفات الوظيفة، و تتمثل في

(1) حامد أحمد رمضان بدر. إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثانية. القاهرة: دار النهضة العربية، 1993-1994، ص 51.

(2) محمد عثمان إسماعيل حميد. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النهضة العربية، 1994، ص 52.

تحديد المهارات و المعارف، و القدرات و الخبرات التي يجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة".⁽¹⁾

و مما تقدم قصد الدكتور منصور أحمد منصور بعملية تحليل الوظائف على أنه أسلوب علمي لتحليل الوظائف و يتضمن عاملين أساسيين هما وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة.

في حين يعرفها مصطفى نجيب شاويش: "عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة، و متطلباتها، و مواصفاتها، و خصائصها و طبيعتها".⁽²⁾ ومنه الأستاذ مصطفى نجيب شاويش يركز في تعريفه لعملية تحليل الوظائف على الغاية من جمع المعلومات عن كل وظيفة و ذلك محاولة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي الأعمال التي يقوم بها الفرد في الوظيفة؟
- كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال؟
- ما هي الوسائل أو الأدوات التي يستخدمها لتأدية الأعمال المطلوبة؟
- ما هو ناتج تلك الأعمال من سلع أو خدمات؟
- ما هي المؤهلات و القدرات المطلوبة لقيام تلك الأعمال؟

و من التعاريف التي نختتم بها حديثنا عن عملية تحليل الوظائف نذكر تعريف الدكتور عصمت عبد الكريم خليفة بأنه: "تفتيت الوظائف إلى مكوناتها الأساسية، و إبراز جميع العناصر التي تتصل بواجباتها و مسؤولياتها، و تقدير أثر كل عنصر على درجة الصعوبة و مستوى المسؤولية فيها، ثم تقدير أثر هذه العناصر مجتمعة على الدرجة الإجمالية لصعوبة واجبات الوظيفة و على المستوى الكلي لمسؤولياتها".⁽³⁾ و في تعبير الدكتور عصمت عبد الكريم خليفة الذي هو الآخر تم التركيز خاصة على وصف الوظيفة.

بناء على التعاريف المختلفة التي ذكرناها لبعض المتخصصين في مجال الإدارة و وظائفها، خاصة في مجال تحليل الوظائف، حيث أجمعوا على أنها تشمل على جانبين مهمين ألا وهما وصف

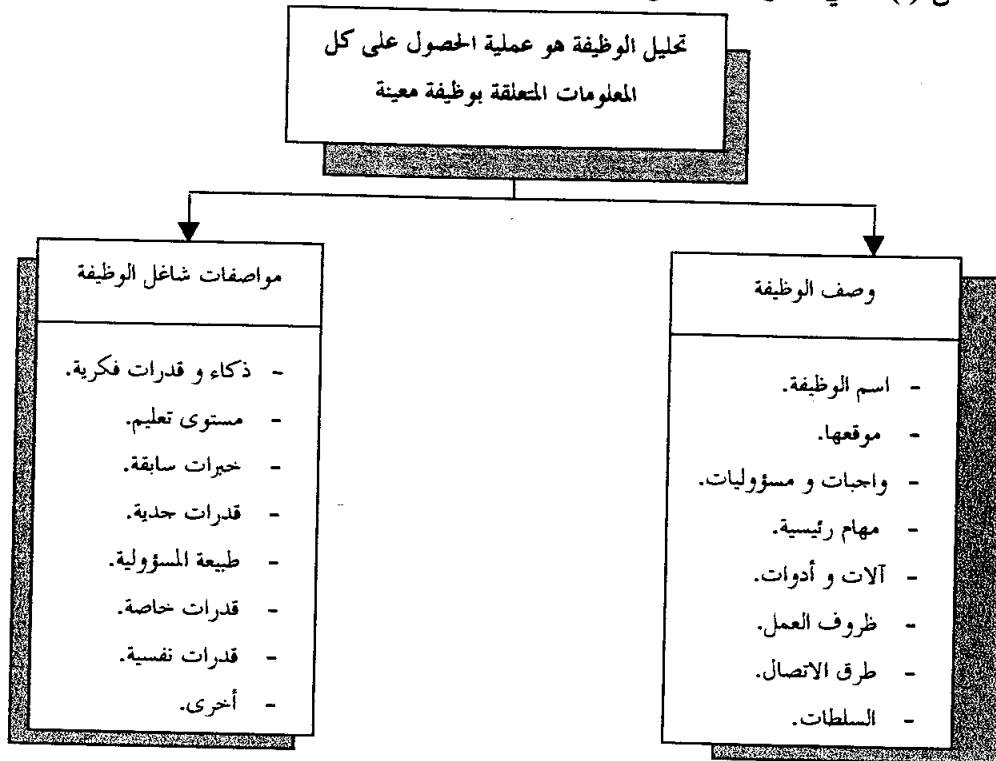
(1) منصور أحمد منصور، مرجع سابق، ص 38.

(2) مصطفى نجيب شاويش. إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). جدة: دار الشروق ، 1996، ص 44.

(3) عصمت عبد الكريم خليفة. "نظام ترتيب الوظائف العمومية في الجمهورية الجزائرية والتشريعات المقارنة". أطروحة

دكتوراه دولة، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 1983، ص 70.

الوظيفة و مواصفات شاغل الوظيفة. و منه يمكن تعريف عملية تحليل الوظائف على أنها "تحديد معالم كل وظيفة و ذلك من خلال توضيح مسؤوليات وواجبات و الظروف المحيطة بأداء كل وظيفة، بالإضافة إلى تحديد المهارات والمؤهلات والقدرات الواجب توافرها في شاغلها". و من هنا فإن عملية تحليل الوظائف تتضمن جانبين مهمين ألا و هما وصف الوظيفة و مواصفات شاغلها. و يوضح الشكل (أ) التالي محتويات تحليل الوظيفة.



الشكل رقم (أ) ⁽¹⁾
"محتويات تحليل الوظيفة"

و تعتبر مسألة تحليل الوظائف عملية ضرورية لأي منصب إداري لأن عملية اختيار العنصر البشرية الملائمة لكل وظيفة تستلزم توفير بيانات كاملة عن الواجبات و المسؤوليات المكونة للوظيفة و المؤهلات اللازمة توفرها في شاغل الوظيفة و ذلك لأداء أعبائها. و في ضوء المفهوم السابق يمكن القول بأن أهمية تحليل الوظائف و استخدامها تتجسد فيما يلي:

(1) محمد عدنان النجار. إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي. سوريا: منشورات جامعة دمشق، 1995، ص 343.

2.2 الخطوات الرئيسية في تحليل الوظائف

بعدما تعرّفنا على ماهية تحليل الوظائف و مجالات استخدامها، سوف نتعرّض للخطوات التي ينبغي اتباعها عند القيام بعمليات جمع الحقائق و ترتيبها بغرض استعمالها في عملية تحليل الوظائف. فيجب التعرف على المراحل التي ينبغي إتباعها خلال القيام بعملية جمع الحقائق، و يمكن تقسيم هذه المراحل إلى ثلاثة مراحل رئيسية، و هي: مرحلة جمع المعلومات و الحقائق عن الوظائف، ثم القيام بعملية التحليل الوظيفي، و في الأخير نقوم بإعداد بطاقات الوصف الوظيفي.

المرحلة الأولى: مرحلة جمع المعلومات والبيانات عن الوظائف

تتميّز هذه المرحلة بأهمية عظيمة لأن تحديد العناصر المتصلة بعملية تحليل الوظائف هي التي ستساعدنا في التحكم في النتائج التي يمكن التوصل إليها فيما بعد. و بعبارة أخرى، فإن الدقة في التوصيف ما هي إلا نتيجة حتمية للموضوعية عند جمع المعلومات، و قابلية الخطة للتنفيذ مرتبطة بتطابق المعلومات مع الواقع العملي.⁽¹⁾ وفي هذه المرحلة يتم التعرف على جميع القوانين و اللوائح و التعليمات التي تسير بمقتضاها المؤسسة منذ إنشائها إلى يوم القيام بإجراء الدراسة عليها. ثم التعرف على المعلومات التي تجمع عن الوظيفة داخل تلك المؤسسة حيث يتم تحديد طبيعة العمل الذي تتطلبه الوظيفة و أنواع المسؤوليات و الشروط التي لا بد أن تتوفر في من توكل إليه تلك المهمة. و توجد عدة وسائل لجمع هذه المعلومات و الحقائق هي:

- طريقة المقابلة.
- طريقة الملاحظة المباشرة.
- طريقة الاستبيان (الاستجواب).
- طريقة تحليل المحتوى.
- استخدام أكثر من طريقة.

(1) نفس المرجع السابق الذكر، ص 55.

أولاً- طريقة المقابلة الشخصية Interview

يعد أسلوب المقابلات الشخصية من أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً في جمع البيانات المتعلقة بأي بحث. وقد عرف "الجلش" المقابلة بأنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج.⁽¹⁾

وبموجب هذا الأسلوب يقوم المسؤول عن تحليل الوظائف بمقابلة كل من شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر معاً أو كل منهما على انفراد بغرض الحصول على المعلومات الأولية الخاصة بالوظيفة، كما يقوم المحلل في بعض الأحيان بملاحظة شاغل الوظيفة أثناء القيام بعمله ليتأكد من صحة تلك المعلومات التي حصل عليها من خلال المقابلة.⁽²⁾ ويراجع المقابل قائمة جمع المعلومات مع الرئيس المباشر للموظف، و مع الموظف للتأكد من دقة البيانات التي جمعت عنه وعن الوظيفة.

و يتميز أسلوب المقابلة الشخصية بعدة مزايا أهمها:

- تساعد الباحث في القيام بشرح الأسئلة بغرض التقليل أو إبعاد أي سوء فهم للأسئلة وذلك شريطة بقاء الباحث محايداً وبالتالي السماح للمبحوث على الإجابة عليها بدقة.
- تعتبر المقابلة جدد مهمة، ويرجع ذلك لملاءمتها مع الموظفين الذين لا يجسسون القراءة والكتابة.
- تزود الباحث بمعلومات إضافية عن الموضوع الذي هو بصدد دراسته و تساعد على فهمه جيداً، حيث تتيح له فرصة إظهار الأنشطة أو الاتصالات غير الرسمية التي يقوم بها شاغل الوظيفة والتي تتسم بأنها غير مرئية لأنها غير موجودة بالهيكل التنظيمي للمنظمة.
- تتفادى العيوب الخاصة بقائمة الاستبيان مثل قلة عدد الردود و عدم تغطية المبحوث لكل الأسئلة.
- تتفادى الحاجة إلى قيام الموظفين بإعطاء هذه الحقائق كتابة، خاصة و إن ظروفهم قد لا تسمح بذلك.

(1) محمد شفيق. البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1985، ص 106.

(2) فوزي حبش. تصنيف الوظائف و تحديد رواتبها. القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، أبريل 1972، ص 17.

- يمكن استخدام المقابلة مع طريقة الملاحظة للتحقق من المعلومات التي يتم الحصول عليها بأساليب المراسلة.⁽¹⁾

أما فيما يتعلق بأنواع المقابلات فيمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية من المقابلات الشخصية فيما يتعلق بجمع بيانات تحليل الوظائف:

- المقابلات الفردية التي تتم مع كل شاغل وظيفة على انفراد.
- المقابلات الجماعية التي تتم مع عدد من الأفراد الذين يشغلون نفس الوظيفة و يؤدون نفس المهام.
- المقابلات مع المشرفين و الرؤساء المباشرين لشاغلي الوظائف التي يتم جمع بيانات عنها و الذين تتوافر لديهم معرفة كاملة بالأعمال التي يؤديها مرعوسيههم.⁽²⁾

و يمكن اعتبار أسلوب المقابلات الجماعية من أقل الأساليب تكلفة، لأنه يتم جمع عدد من الموظفين الذين يقومون بممارسة نفس المهام و الواجبات الخاصة بنفس الوظيفة، بالإضافة إلى اعتبارها وسيلة من الوسائل السريعة التي يتم من خلالها جمع المعلومات عن الوظيفة التي هي محل الدراسة. مما سبق واضح أن للمقابلة عدة جوانب إيجابية لكنها لا تخلو من بعض السلبيات و منها ما يلي:

- أ- تتطلب وقتا طويلا لإنجازها، و على الأخص إذا كان هناك عدد كبير من الوظائف، بالإضافة إلى التكلفة الكبيرة.
- ب- يواجه الباحث صعوبات جمة نابعة من رغبة شاغل الوظيفة في تضخيم الأحداث و إعطاء انطباع عن نفسه بأنه إنسان مهم، بينما الحقيقة غير ذلك.
- ج- تتأثر المقابلة بعوامل متعددة مثل الضغوط النفسية و التوتر و غيرها من العوامل التي قد تؤثر على كل من القائم بالمقابلة و شاغل الوظيفة (المستجوب).

(1) عمار بوحوش، محمد محمود ذنبيات. مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 67-68.

(2) أحمد ماهر. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص 58-59.

د- إن نجاح المقابلة يعتمد على رغبة المستوجب في الحديث و قدرته على التعبير بدقة عن ما يريد الإفصاح عنه.⁽¹⁾

و باختصار، فإن المقابلة الشخصية تتم بطريقة مباشرة مع المبحوث و ذلك من خلال الحوار فيما بينهما، و بذلك يحصل المقابل على معلومات و حقائق أكثر دقة و أكثر وفرة.

ثانياً- طريقة الاستبيان (الاستجواب) Questionnaire

يعرف الاستبيان بأنه "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها".⁽²⁾ و بواسطتها يمكن أن نتوصل إلى معلومات جديدة عن الموضوع الذي نحن بصدد البحث عنه أو التأكد من البيانات التي هي معمول بها على مستوى المنظمة و لكنها تنقصها حقائق مدعمة.

و يعتبر أسلوب الاستبيان من الأساليب الشائعة في جمع البيانات اللازمة لتحليل الوظائف. و بمقتضاها يجب شاغل الوظيفة بنفسه على أسئلة محددة كتابة، و بواسطتها يمكن أن تجمع معلومات و حقائق عن واجبات و مسؤوليات الوظيفة من الموظف أو من رؤسائه أو مرعوسيه أو زملائه في العمل،⁽³⁾ و تتضمن الاستبيانات أسئلة عن الوظيفة التي يؤديها و تشمل أعباءها و مسؤولياتها و واجباتها، و المعدات المستخدمة فيها و التسهيلات اللازمة لها و علاقاتها بالوظائف الأخرى.

و يتميز أسلوب الاستبيان بعدة مزايا أهمها:

- تكاليفها ليست مرتفعة و سريعة في جمع المعلومات.
- تلائم جمع البيانات من أعداد كبيرة من شاغلي الوظائف و رؤسائهم.
- إمكانية التحكم في الوقت اللازم لجمع البيانات عن طريق تحديد وقت محدد لإرسال القوائم و استلام الإجابات.

(1) عمار بوحوش، محمد محمود ذنيات، مرجع سابق، ص 68-69.

(2) نفس المرجع السابق الذكر، ص 56.

(3) Jean-Marie Peretti. Gestion des ressources humaines. Paris Librairie Vuibert, 1995, p 88.

- تناسب الوظائف الروتينية.

- تستخدم في البحوث التي تحتاج إلى بيانات حساسة و محرجة.⁽¹⁾

أما فيما يتعلق بأنواع الاستبيانات فهي عديدة، ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

1. الاستبيانات المغلقة: حيث تكون الإجابة فيها على أسئلة محددة بعدد من الخيارات مثل "نعم" "لا" أو "موافق" "غير موافق" الخ. وقد يتضمن عددا من الإجابات و على شاغل الوظيفة أو رئيسه أن يختار من بين الإجابة المناسبة.⁽²⁾
 2. الاستبيانات المفتوحة: ويتميز هذا النوع من الاستبيانات بإتاحة الفرصة للمجيب أن يعبر عن رأيه بدلا من التقيد و حصر إجابته في عدد محدود من الخيارات.
 3. الاستبيانات المغلقة - المفتوحة: تكون مجموعة من الأسئلة منها مغلقة تتطلب من المفحوصين اختيار الإجابة المناسبة لها، و مجموعة أخرى من الأسئلة مفتوحة، و للمفحوصين الحرية في الإجابة.
- رغم المميزات التي يحظى به أسلوب الاستبيان، إلا أنه يعاني الكثير من العيوب التي تحد من استعمالها في بعض الحالات. و من جملة هذه العيوب نخص بالذكر ما يلي:

- أنها لا تناسب الموظفين الذين لا يعرفون القراءة و الكتابة.
- احتمال سوء فهم المجيب لبعض الأسئلة.
- تعاون أكثر من موظف عند ملء القائمة الواحدة مما يؤدي إلى نتائج غير صحيحة.
- تحتاج إلى وقت و جهد في تفريغ البيانات.
- احتمال تحيز المجيب أثناء الإجابة عن الأسئلة.⁽³⁾

و مما تقدم نستنتج أن أسلوب الاستبيان يتم من خلال تدوين مجموعة من الأسئلة في قائمة مرتبطة بموضوع الدراسة (تحليل الوظائف)، حيث تساعدنا على إشراك عدد كبير من المبحوثين، إلا أن لهذه الطريقة جانب سلبي حيث يفرض على المبحوث أن يعرف القراءة و الكتابة. ولذا يعتمد

(1) محمد عثمان إسماعيل حميد، مرجع سابق، ص 57.

(2) ذوقان عبيدات، عبد الرحمن عدس، كايد عبد الحق. البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، 1983، ص 124.

(3) محمد عثمان إسماعيل حميد، مرجع سابق، ص 57.

الباحث إلى استعمال أسلوب المقابلة الشخصية إلى جانب أسلوب الاستبيان للتقليل من عيوبه و خاصة المتعلق بالموظفين الذين لا يعرفون القراءة و الكتابة حيث يقوم الباحث بملئها من خلال إجاباتهم، بالإضافة إلى إبعاد أي لبس أو سوء فهم لإحدى الأسئلة الواردة في القائمة.

ثالثاً - طريقة الملاحظة المباشرة Observation Directe

يعرّف البعض الملاحظة بأنها: " توجيه الحواس والانتباه إلى ظواهر معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر.⁽¹⁾

إن الأستاذ محمود زيدان في تعريفه تمّ التأكيد على ضرورة مشاهدة و مراقبة ظاهرة معينة و تسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصها.

يمكن اعتبار أسلوب الملاحظة المباشرة من أفضل وسائل جمع بيانات التحليل، خاصة إذا تعلق الأمر بالوظائف التي تتضمن مجموعة من الأنشطة البدنية التي بإمكاننا ملاحظتها و تسجيلها (مثل عمال الإنتاج أو التجميع). أما الأعمال التي تتكون من أنشطة لا يمكن أن نقوم بقياسها (كأعمال المحاماة، أو التصميم)، و منه فإن هذا الأسلوب لا يناسب جمع بيانات عن تلك الوظائف. و في معظم الأحيان يتم استعمال هذا الأسلوب مع أسلوب المقابلة الشخصية.

يوجد نوعان من الملاحظة و أكثرها شيوعاً ، و هما الملاحظة بدون المشاركة، و الملاحظة بالمشاركة. و ستعرض لكل منهما بشيء من التفصيل.

أ - الملاحظة بدون المشاركة: و يطلق عليها أيضاً الملاحظة البسيطة و فيها يقوم الباحث بملاحظة شاغل الوظيفة و مراقبته أثناء قيامه بعمله، و ذلك من خلال النظر و الاستماع و متابعة ما يفعله الموظف دون مشاركة فعلية له ثم يقوم بتدوين ما تم رؤيته، سماعه و ملاحظته دون علم ذلك الموظف و من مميزات هذا الأسلوب أنه يهيئ للباحث فرصة ملاحظة السلوك الفعلي للموظف في صورته الطبيعية.⁽²⁾

(1) عمار بوحوش، محمد محمود ذنبيات، نقلاً عن: (محمود زيدان): الاستقراء و المنهج العلمي (الطبعة الرابعة). القاهرة:

مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر، 1980، ص 46.

(2) محمد شفيق، مرجع سابق، ص 120.

ب - الملاحظة بالمشاركة: و تعني إشراك الباحث في أعمال و مناقشة شاغلي الوظائف الذين يتم ملاحظتهم مع تسجيل نتائج الملاحظة.⁽¹⁾ و تتضمن الملاحظة بالمشاركة مشاركة الباحث الفعلية في حياة الموظفين الذين هم محل الدراسة و مساهمته في أوجه النشاطات التي يقوم بها لفترة مؤقتة و هي فترة الملاحظة. و يستلزم هذا النوع من الملاحظة أن يكون الباحث غير معروف من قبل جماعة الموظفين محل الدراسة و يصبح عضوا منهم و يقوم بمسايرة الجماعة و التجاوب معها و أن يمر في نفس الظروف التي تمر بها و يخضع لجميع المؤثرات التي تخضع لها و لا يكشف الباحث عن نفسه فيظل سلوك الجماعة تلقائيا بعيدا عن التصنع و الرياء و بمرور الوقت يألفه أفراد المجتمع و يكون وجوده أمرا طبيعيا.⁽²⁾

و يتميز أسلوب الملاحظة المباشرة بأنه يوفر بيانات فورية عن الوظيفة، و عن سلوك القائم به، كما أن درجة صدق البيانات تكون عالية لأنها بفضل الملاحظة للسلوك الفعلي للقائم بالعمل قد تم جمعها. و على الرغم من هذه المميزات، فإنه لا يصلح إلا في حالة جمع المعلومات و الحقائق عن أعمال يدوية، أو أعمال ذات سلوك ظاهر. و بالتالي لا يصلح للأعمال المكتبية أو الأعمال التي تتطلب مجهودا ذهنيا.

رابعاً - طريقة تحليل المحتوى

يقصد بتحليل المحتوى على أنها عملية تجميع المعلومات و البيانات المكتبية المنشورة في كتب و مراجع علمية، و غير المنشورة في الأنظمة و اللوائح و التقارير و الخرائط التنظيمية، و مذكرات و أبحاث علمية و غيرها من الوثائق المتعلقة بالوظيفة المراد توصيفها و العمل على تحليلها على أسس موضوعية.⁽³⁾ أي أن هذه الطريقة تعتمد على تحليل الوثائق المرتبطة بالوظيفة التي يريد وصفها و ذلك وفقا لأسس موضوعية.

(1) محمد عثمان إسماعيل حميد، مرجع سابق، ص 63.

(2) عمار بوحوش، محمد محمود ذنبيات، مرجع سابق، ص 77-78.

(3) محمد عثمان إسماعيل حميد، مرجع سابق، ص 63-64.

خامساً - استخدام أكثر من طريقة

لكل طريقة من الطرق السالفة الذكر مظاهر إيجابية و ظروف معينة يمكن أن تستخدم فيها و لذلك يرى البعض أنه يمكن استعمال أكثر من طريقة على سبيل المثال نقوم باستعمال قوائم الاستبيانات لجمع معلومات عن وظيفة معينة من الرئيس المباشر لشاغلي هذه الوظيفة، وفي نفس الوقت تجمع معلومات باستخدام المقابلة من شاغلي الوظائف أنفسهم ثم نقوم بمقارنة المعلومات والبيانات التي تم التوصل إليها بفضل الأسلوبين. كما أنه يمكن استخدام طريقة الملاحظة لوظائف يدوية ذات أعمال متكررة و ظروف عمل ثابتة، كما أنه يمكن استعمال طريقة المقابلات أو الاستبيانات لجمع المعلومات عن وظائف كتابية أو وظائف إدارية.

و لعل أحسن هذه الطرق و أوسعها استعمالاً، و أكثرها قبولا من كثير من المنظمات في الدول عامة، هي المقابلة الشخصية، و يرجع ذلك إلى ما تمتاز به، فيمكن اعتبارها وسيلة علمية يتم من خلالها الحصول على حقائق و بيانات وظيفية دقيقة، حيث يعتمد المقابل عند مساءلة الباحث إلى إعطاء أكثر توضيحات حول موضوع الدراسة و ذلك بغرض إبعاد أي لبس أو سوء فهم لأي سؤال من الأسئلة المطروحة و بالتالي تكون الحقائق و البيانات المحصل عليها حقيقية و صحيحة و بالتالي تكون نتائج الدراسة جد مشجعة و سليمة.

إن المعلومات التي تم جمعها عن الوظائف بمختلف الطرق تعتبر مجرد بيانات مسجلة لا تعطي أي صورة واضحة عن طبيعة الوظيفة و مستواها، و بهدف الوصول إلى الخصائص المميزة لهذه الوظائف نقوم بتجزئة الوظائف إلى عناصرها الأساسية و دراسة و تحليل كل عنصر على حدى. والذي سيتم التطرق إليها بشيء من التفصيل عبر مراحل التحليل الوظيفي، و من خلالها يتم معرفة مصير هذه المعلومات التي تم جمعها.

المرحلة الثانية: مرحلة التحليل الوظيفي

لقد تمّ التعرّض في المرحلة الأولى من مراحل التحليل الوظيفي إلى طرق جمع البيانات و المعلومات، أما هذه المرحلة فيمكن اعتبارها جوهر العمل، لأن بعد الانتهاء من جمع البيانات و الحقائق عن الوظائف المختلفة في المنظمة، يتم تحليل هذه البيانات و الحقائق مجمعة بغرض تحديد الأبعاد الرئيسية لكل وظيفة و الخصائص المميزة لكل منهما، و يعتمد في ذلك على عدة مراحل

تساعد في الكشف عن الخصائص و الصفات المميزة و المؤهلات اللازمة توافرها في من سيشغلها و بالتالي عملية التحليل هي بمثابة العناصر التي تتكون منها الوظيفة.

و مما تقدم فإن أهم هذه العناصر التي يجري دراستها و تحليلها في الوظيفة هي كما يلي:

1. طبيعة العمل وواجباته و مسؤولياته: و نتعرض في ذلك إلى تحديد المهام الرئيسية و القانونية بحيث نتطرق إلى درجة صعوبة أداء مثل ذلك العمل. و كيفية إنجازها و تحديد الأعمال الإضافية التي ينبغي أن يقوم بها العامل الذي يشغل الوظيفة.
2. الإشراف الذي تخضع له الوظيفة: يدخل في هذا الإطار نوع المراقبة المفروضة على شاغل الوظيفة و العلاقات الرسمية لها.
3. إشراف الوظيفة على أعمال الغير: تحتوي هذه العملية على تحديد الوظائف الموجودة على كل مستوى و طرق التنسيق بينها و اختيار الموظفين الذين يشاركون في تحمل أعباء المسؤوليات و تدريبهم على أداء العمل.
4. مدى و مستوى الاتصالات و العلاقات الشخصية: و يشمل هذا العنصر على الاتصالات الشخصية و مستواها و أنواع الجهات التي يتعاون معها شاغل الوظيفة، و لو أن تلك الاتصالات تخرج عن نطاق الاتصالات الرسمية التقليدية بين شاغل الوظيفة و رؤسائه المباشرين في العمل.⁽¹⁾
5. الظروف العامة للعمل: تؤخذ بعين الاعتبار الصعوبات المناخية و الأخطار على صحة الإنسان الذي يشغل الوظيفة. و ظروف العمل تقيّم على حدة لأنها مرتبطة بالوظيفة و ليس بأي موظف معين.
6. طرق العمل: و تشمل على جميع العوامل المتعلقة بالوسائل المستخدمة لأداء و تنفيذ المهام المطلوبة. خاصة إبراز القدرات الفنية و الذهنية التي تحتاجها الوظيفة.
7. المؤهلات المطلوبة: و يعتبر هذا العنصر أساسيا في عملية تحليل الوظائف، و لهذا لا بد من حصر المهارات و تحديد المؤهلات اللازمة لشغل كل وظيفة.⁽²⁾

(1) زكي محمود هاشم. الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية. الطبعة الثانية. القاهرة: دار المعارف، 1980، ص 50.

(2) عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 354.

أي أنها تهدف إلى تجزئة الوظيفة إلى مكوناتها وإظهار جميع العوامل التي تساعد على تحديد واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وصعوباتها والمؤهلات اللازمة لأدائها.

المرحلة الثالثة: مرحلة إعداد بطاقات الوصف الوظيفي

بعد الانتهاء من عملية تحليل المعلومات عن الوظائف المختلفة التي تتم جمعها، نصل إلى توصيف الوظائف التي تظهر في شكل تعريف و تفصيل مكتوب للوظيفة، و هدفها و طبيعتها، و المهام (أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات)، و ظروف أداء العمل، و مواصفات شاغل الوظيفة.⁽¹⁾ ثم تأتي المرحلة الأخيرة من مراحل هذه العملية و هي تسجيل المعلومات و البيانات في بطاقات خاصة لهذا الغرض تعرف باسم بطاقات التوصيف، و هذه المعلومات التي تتم وضعها في بطاقات أعدت نتيجة لإكمال إجراءات الوصف التحليلي للوظائف، بحيث تتضمن كل بطاقة بيانات محددة عن كل وظيفة أهمها:

- اسم الوظيفة و درجتها و موقعها في الهيكل التنظيمي.
- ملخص عن الوظيفة: جملة أو جملتين تعطي فكرة عن الوظيفة.
- المهام المطلوبة و تتطلب عادة لائحة للمهام التي تشملها الوظيفة مع الإشارة إلى توزيع الوقت على مهام الوظيفة، و نوع الآلات المستعملة في أدائها و درجة الصعوبة التي يتطلبها العمل.
- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي (ما فوقها و ما تحتها مباشرة)، و التي من شأنها أن تحدث اختلافات في علامات الوظائف بعضها البعض و في الفروقات بينها في الهيكل الهرمي للوظائف أفقياً و رأسياً.
- الإشراف: و يشمل عدد الموظفين الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة و أسماء وظائفهم، أي نوع الوظيفة من حيث كونها إشرافية أو غير إشرافية.
- المتطلبات الفكرية: و تشمل المبادرة، و الإبداع و البراعة، و الاجتهاد و التقدير و المقدرة على التحليل.
- النباهة الذهنية: و تشمل مقدار اليقظة و التركيز الفكري.
- المهارات البدنية: و تشمل على طبيعة العمل و ما يحيط بأداء العمل.

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 74.

- المزايا الشخصية: و تشمل النضوج، والمظهر، و الاندفاع، و الاستقرار العاطفي و ضبط الأعصاب و يمكن أن تكون لهذه المزايا أهمية لشغل بعض الوظائف.
- ظروف العمل المحيطة بالوظيفة من حيث التهوية و الحرارة و البرودة و الرطوبة و الضوضاء و الإضاءة و غيرها من وسائل الراحة للموظف.
- المخاطر و الخطورة و الأمان و السلام و المناخ المساعد للإنتاج أو خلاف ذلك.⁽¹⁾

إلا أن القائمين بعمليات وصف الوظائف تواجههم العديد من المشاكل، لأن هذه العملية تتحكم فيها عدة اعتبارات ثقافية و اقتصادية و اجتماعية و نفسية، و لا يمكن تحديدها بصفة عملية و دقيقة، و بالتالي المصاعب الرئيسية مستمدة من العناصر الآتية:⁽²⁾

أ- التحيزات و الميول الشخصية التي قد تتواجد عند بعض القائمين بعملية وصف الوظائف.

ب- النقص الموجود باستمارات الاستقصاء في البيانات و الحقائق المتعلقة بالوظيفة سواء من جانب الموظفين أو من جانب الرؤساء المباشرين لهم.

ج- عدم مراعاة الموظفين و الرؤساء المباشرين للدقة اللازمة عند كتابة استمارات الاستقصاءات.

د- عدم وضوح اسم الوظيفة الفعلي أو عدم تطابقه مع الأعمال الفعلية التي يقوم بها شاغل الوظيفة، وصعوبة إيجاد مسمى فعلي لبعض الوظائف يتفق مع اختصاصاتها و يرضى عنه الموظف شاغل الوظيفة و رؤساؤه.

هـ- عدم وجود الخبرة الكافية لدى معظم القائمين بعملية وصف الوظائف و خاصة في الدول النامية التي تلعب فيها الاعتبارات الإيديولوجية و الصداقات الشخصية دورا رئيسيا في إسناد مناصب عالية إلى الشبان بمجرد تخرجهم من الجامعات و هم لا يفقهون في الوظيفة شيئا.

و- عدم تحمل الرؤساء المباشرين — في بعض الأحيان — لمسؤولياتهم في كتابة كل المهام المسندة إلى مرعوسهم، و تركهم يجتهدون في القيام بأعباء وظائفهم حسبما يترأى لهم، رغم معرفة الرئيس الدقيق لكل أسرار و فنيات الوظيفة.

(1) أسعد رحال. إدارة شؤون الموظفين. الرياض: مؤسسة الأنوار للطباعة و النشر و التوزيع، 1981، ص 27-29.

(2) عصمت عبد الكريم خليفة، مرجع سابق، ص 63-65.

و علاجا للصعوبات التي تظهر بصفة مستمرة في المنظمات أن توصيف الوظائف يتطلب عدة مقاييس دقيقة لا تتوفر في كل مسؤول. فلا بد أن تتوفر المعايير التالية في من يقوم بتوصيف الوظائف يمكن حصرها فيما يلي:

- التزاهة و عدم التحيز.
- المقدرة على تصوّر جميع الاحتمالات و الحاجيات.
- وضع قواعد العمل بطريقة سهلة و مبسطة.
- التفريق بين الوظائف الحيوية و الوظائف الثانوية.
- وضع خطة لتدريب العاملين حتى يتحسن مستواهم.
- التأكيد على العناصر الأساسية للعمل و تحديد أسس تقييم جميع العناصر.⁽¹⁾

بعد ما تم توضيح النقاط التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تحليل الوظائف، نصل إلى التطرق لمختلف العناصر التي تؤثر في الأداء بالوظيفة و القدرات اللازمة لتولي أي وظيفة. حيث تم التركيز على وصف الوظيفة و ليس على شاغلي هذه الوظائف و ذلك من خلال الأعمال المطلوب أدائها، و الطريقة التي يتم بها أداء هذه الأعمال، والمسؤوليات الملقاة على عاتق الوظيفة، و الظروف المحيطة بأداء العمل و المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة،⁽²⁾ كمرحلة أولى، و تأتي بعدها المرحلة الثانية و هي تقييم القدرات اللازمة لإنجاز العمل.

و يمكن تقسيم معايير تقييم الوظائف إلى أربعة مجموعات رئيسية يمكن تحديدها فيما يلي:

أولاً— معارف عامة و خبرات: و يدخل ضمنها من المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة ما يلي:

- مستوى التعليم الذي تتطلبه الوظيفة.
- الخبرة المكتسبة قبل الالتحاق بالوظيفة.
- نوع المعلومات العامة التي ينبغي الإلمام بها قبل استلام الوظيفة.
- تحديد مدة التدريب و مكان القيام به (إذا كان ذلك ضروري له).

(1) عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 348.

(2) منصور فهمي. إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية. القاهرة: دار الشعب، 1976، ص 11.

ثانياً — الجهود الجسمية و النفسية: و هي تشمل على درجات النشاط الذهني و البدني الذي تتطلبه الوظيفة. و بصفة عامة، فلا بد أن تأخذ بعين الاعتبار العناصر الآتية:

- الجهد الجسماني الذي ينبغي أن يبذل أثناء القيام بالوظيفة.
- أنواع الحركة التي تتطلبها العمل.
- مدى القدرة على الملاحظة و الانتباه.
- روح المبادرة و إصدار الأحكام المناسبة.
- مدى صعوبة المشاكل التي يواجهها العامل.
- نوع العلاقات الإنسانية و الاتصالات الموجودة بالمؤسسة.

ثالثاً — المسؤوليات: و تشمل على نسبة عدد العاملين الذين يخضعون للشخص المسؤول و العلاقات التي تربطه بمساعديه. و في العادة يتم التركيز على النقاط التالية:

- المسؤولية المباشرة و غير المباشرة على أعمال الآخرين.
- المسؤولية عن سلامة العاملين.
- المسؤولية عن إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة.
- المسؤولية عن المراقبة و الإشراف و المتابعة و مراجعة خطة العمل.
- المسؤولية عن المعدات الموجودة.

رابعاً — ظروف العمل: تحتوي على العناصر المتعلقة بالبيئة و الظروف التي تؤثر على الموظف و تجعله يتحمس لوظيفته أو يتراخي في القيام بواجباته. ويمكن تلخيص هذه العناصر فيما يلي:

- أوقات العمل.
- مدى تعرض العامل للخطر و الإصابة.
- الإمكانيات المتوفرة للوظيفة و للنجاح فيها.
- مناخ العمل.
- احتمالات المضايقة في العمل.⁽¹⁾

(1) موريس كليكيه. ترتيب الوظائف: أساليبه و مناهجه التطبيقية (أحمد فؤاد نجيب). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية،

و صفوة القول يمكن اعتبار عملية تحليل الوظائف من العمليات الجّد مهمة، و يرجع ذلك إلى ما تكتسيه من اتساع ميادين استعمالها، و خاصة المتعلقة باختيار الموظفين القائمة على ركائز صحيحة و ذلك من خلال تحديد نوعية الموظفين لأداء أعباء و واجبات كل وظيفة.

و يمكن القول أن عملية تحليل الوظائف تفيدنا بمعلومات و بيانات واسعة حول مسؤوليات و المهام التي تتطلبها الوظيفة، بالإضافة إلى المؤهلات اللازمة فيمن سيشغلها. و هذه المعلومات جدّ مفيدة لإحداث عملية التوظيف و لقيامها على أحسن وجه.

المبحث الثالث: التحديد العددي للمرشحين للتوظيف

إن الموارد البشرية في أي دولة تمثل عنصراً أساسياً و هاماً من عناصر الإنتاج و القوة الدافعة للتنمية الشاملة، الأمر الذي تبرز أهمية تخطيط القوى البشرية، و لهذا السبب تحاول الدولة إيجاد أساليب علمية يتم على أساسها تقدير احتياجاتها من القوى البشرية كما و نوعاً لفترة زمنية مستقبلية، و تقدير العرض المتوقع من الوظائف في تلك الفترة و ذلك بغرض تحقيق و خلق نوع من التوازن بين الجانبين — الطلب و العرض — و تفادي النقصان أو الزيادة في هذا النوع أو ذلك من المهارات الإنسانية و القدرات.

و لقد وجدنا في بعض المنظمات تعاني من مشكلات الفائض أو العجز من الموارد البشرية حيث نجد بعضها يعاني من ضغط الموظفين و أخرى من عدم قدرتها على إنجاز أهدافها لقلة مواردها البشرية.⁽¹⁾ و مما تقدم فإن عملية تحديد عدد المرشحين للتوظيف جد مهمة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الدولة، و هذا تفادياً لأي مفاجآت قد تظهر و بالتالي يمكن التحكم و بأقل الخسائر التي من المتوقع حدوثها في المستقبل. و يتم التحديد الكمي لأنواع معينة من الوظائف من خلال تخطيط القوى العاملة، و بالتالي يمكن اعتبار تخطيط القوى العاملة إستراتيجية شاملة لاستقطاب و استخدام الموارد البشرية و ليست مجرد أداة أو مجموعة أدوات تستخدم في التنبؤ بالمعروض من القوى العاملة.⁽²⁾

(1) أحمد صقر عاشور. إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية، 1986، ص 267.

(2) رفعت المحجوب. إدارة و تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع. مصر: دار الفكر، 1980، ص 40.

و مما تقدم يمكن تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث عناصر أساسية حيث تشمل على ماهية تخطيط القوى العاملة و نتطرق فيه لمفهومه و أهميته، ثم مراحل تخطيط القوى العاملة و في الأخير سوف نتطرق إلى الصعوبات التي تواجه عملية تخطيط القوى العاملة في المنظمة.

1.3 ماهية تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة

إن موضوع تخطيط القوى العاملة لم يحظى بالاهتمام إلا بعد عام 1945، لأن حتى نهاية الحرب العالمية الثانية لم تكن المنظمة تولي الاهتمام بهذا الجانب و يعود ذلك إلى عدم تخصص القوى العاملة، و كانت موجودة بكثرة و متجاوبة تماما مع احتياجات المنظمة.

و في الفترة الممتدة ما بين 1945-1960 اكتشفت التنظيمات أنها بحاجة إلى قوى عاملة متخصصة قادرة على مواجهة متطلبات التكنولوجيا الجديدة، و بالتالي تخطيط القوى العاملة كانت تخدم خاصة احتياجات المستخدم. أما بعد 1960، ظهر شكل جديد لتخطيط القوى العاملة، و أصبح ينظر إليه بمنظور آخر حيث لم يعد يوجه الاهتمام لحاجة المنظمة فقط، و إنما أيضا لحاجات و رغبات الموظفين، و بدأ الاهتمام بربط سياسات التوظيف و الاختيار للموظفين بتخطيط القوى العاملة.⁽¹⁾

هذا احتل تخطيط القوى العاملة المكانة و الحجر الأساس لأي سياسة داخل المنظمة و الذي أصبح وسيلة كذلك لحل مشكلتين في المنظمة هما:

- مشكلة تحديد أنواع الأفراد اللازمين لأداء الأعمال المختلفة.
- مشكلة تحديد أعداد الأفراد اللازمين لأداء كل وظيفة أو نوع من أنواع الأعمال.⁽²⁾

باعتبار تخطيط القوى العاملة المرحلة الثانية من عملية التوظيف بعد دراسة تحليل الوظائف كما تم الإشارة إليه في المبحث الأول. فيمكن تعريفه كما يلي:

و يقصد بالتخطيط بأنه "نشاط رشيد يهدف إلى تحديد أفضل السبل لاستخدام الطاقات و الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف و الغايات المحددة للمنظمة".⁽³⁾ و قد وردت في هذا التعريف الطريقة المثلى لاستعمال الموارد المتوفرة لدى المنظمة بغرض تحقيق أهدافها المسطرة.

(1) Lakhdar Sekiou, *op cit*, p 52.

(2) حسين الدوري. تخطيط القوى البشرية بمنهج تحليل النظم. الأردن: مطبعة الهنداوي، 1982، ص 65.

(3) عامر الكبيسي. الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق (الجزء الثاني). بغداد: دار الحرية للطباعة، 1975، ص 63.

و أما طلال محمد سعيد طولة فيعبر عنها "بنظرة تطلعية تهدف إلى إدراك أبعاد الأعمال و المشروعات، و أهدافها و مراحل دراستها و إعدادها و تنفيذها و بيان أوجه القصور أو الضعف فيها، مع تحديد الأهداف التي يتفق عليها".⁽¹⁾ و قد تم إضافة مدى احتياجات المنظمة من كل الجوانب في المستقبل و كيفية تنظيمها و تسييرها.

و مما سبق يمكن تعريف التخطيط الإداري بأنه "تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، و رسم الخطط و البرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف آخذاً في الاعتبار الإمكانيات و القيود التي تفرضها ظروف المناخ العام المحيط بالمشروع".⁽²⁾ فقد تم التأكيد في هذا التعريف على الأهداف المسطرة من طرف المنظمة و الوسيلة الكفيلة بتحقيقها في المستقبل.

و بالتالي يمكن اعتبار التخطيط عملية مستمرة و مستقبلية في طبيعتها تتجه إلى إعداد المتكامل للوصول إلى نتائج و إنجازات مستهدفة.

و بعد ما تم التطرق لتعريف التخطيط، نصل إلى إعطاء مفهوم لتخطيط القوى العاملة الذي وردت في شأنه عدة تعاريف يمكن الإشارة إلى بعضها من بينها تعريف منصور أحمد منصور الذي يقصد به بأنه "إستراتيجية الدولة للحصول على القوى العاملة بالكم و النوع و استثمارها و تنميتها".⁽³⁾ و قد أشار إلى الطريقة التي تتم بها الحصول على القوى العاملة على مستوى الدولة.

و لقد عرفه نصر الدين عشوي بأنه:

"الأسلوب أو المنهج الذي يقوم على أساس التنبؤ بالمتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية لتاريخ مستقبل في ضوء هدف خطة التنمية الشاملة للدولة، لغرض تحديد فئات القوى العاملة من ناحيتي الكم و الكيف، و على مستوى كل قطاعات الاقتصاد الوطني، و الموازنة بين العرض من القوى العاملة، المتمثل في تدفقات المؤسسات التعليمية و التدريبية من جهة، و احتياجات الخطة الاقتصادية إلى كم و نوع تلك الفئات المدربة بأنواعها

(1) طلال محمد سعيد طولة. "أساليب التخطيط الإداري"، الإدارة العامة، العدد 67، الصادر بتاريخ جويلية 1990، ص 72.

(2) علي السلمي. التخطيط و المتابعة. القاهرة: مكتبة غريب، 1978، ص 176.

(3) منصور أحمد منصور. تخطيط القوى العاملة بين النظرية و التطبيق. الكويت: وكالة المطبوعات، 1975، ص 36.

المختلفة في فترات زمنية محددة و طريقة استخدامها الاستخدام الأمثل من
جهة أخرى بهدف رفع معدلات الدخل و مستويات المعيشة".⁽¹⁾

أما في هذا التعريف الشيء الجديد الذي جاء فيه هو التنبؤ بما سيحدث مستقبلا على
المستوى الاقتصادي و الاجتماعي و ذلك بارتباطها مع خطة التنمية الشاملة و السبب في ذلك
لتحديد عدد و نوع القوى العاملة الذي يحتاجها كل قطاع من قطاعات الاقتصاد الوطني و ذلك
بغرض الموازنة بين العرض و الطلب من القوى العاملة على المستوى الكلي.

في حين يعرفها راوية محمد حسن بأنه "عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد
المؤهلين للوظائف المناسبة، و في الوقت المناسب".⁽²⁾ أما راوية فلقد أكدت على أنه الطريقة للحصول
على العدد المناسب من اليد العاملة المؤهلة و في الوقت المناسب.

و كما يعرفها بوشنافة أحمد أن تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة يهدف إلى توفير
القوى العاملة المطلوبة المدربة و المؤهلة و القادرة على تحقيق أهداف المنظمة و ضمان استمرار العمل
فيها في المكان و الزمان الملائمين لتلك المنظمة.⁽³⁾ إن الهدف من القيام بتخطيط القوى العاملة حسب
هذا التعريف هو توفير عدد القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها و ضمان استمرار
العمل فيها.

و يعرفها أيضا مصطفى نجيب شاويش بأنه:

"مجموعة السياسات و الإجراءات المتكاملة و المتعلقة بالقوى العاملة، و التي
تهدف إلى تحديد و توفير الأعداد و النوعيات المطلوبة من القوى العاملة
لأداء أعمال معينة في أوقات محددة و بتكلفة عمل مناسبة سواء كان ذلك
لمشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء، آخذين في الاعتبار الأهداف

(1) نصر الدين عشوي، "تخطيط القوى العاملة على المستوى الجزائري: دراسة نظريية و تطبيقية-مؤسسة الإسماعيل
و مشتقاته للوسط" (رسالة ماجستير، جامعة العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1995)، ص 71.

(2) محمد حسن راوية، مرجع سابق، ص 75.

(3) بوشنافة أحمد، "تخطيط القوى العاملة في الجزائر" (رسالة ماجستير، جامعة العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر
1992)، ص 72.

الإنتاجية للمشروع و العوامل المؤثرة عليها، و بذلك تكون خطة القوى العاملة جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمنظمة".⁽¹⁾

يمكن اعتبار خطة القوى العاملة جانب مهم من جوانب الخطة العامة للمنظمة كما ورد في هذا التعريف.

و في الأخير يقصد عدنان أبو عمّشه بتخطيط القوى العاملة "إجراء عمليات الحصر و تقدير موارد المجتمع من القوى البشرية و إعدادها و توظيفها في قطاعات الإنتاج و الخدمات بما يحقق أهداف التنمية الشاملة في أقصر وقت و بأقل تكلفة وجهة ممكنين".⁽²⁾ و من هذا التعريف فقد تم تحديد دور و أهمية عملية تخطيط القوى العاملة في تحقيق أهداف المنظمة.

مما سبق نستخلص أن العديد من عناصر التعريف قد وردت كمحاولة لإضافة شيء جديد لهذه التعاريف حتى يتم التوصل إلى تعريف قريب من الشمولية، و التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- يمكن اعتباره أسلوب قائم على التنبؤ بالمتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و ذلك وفق خطة التنمية الشاملة للدولة.
- بهذه الطريقة يتم معرفة عدد الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب.
- الهدف من القيام بعملية تخطيط القوى العاملة هو تحقيق أهداف المنظمة و ضمان استمرار العمل على مستواها و لا يتحقق ذلك إلا بتوفير القوى العاملة و المدربة.
- التعرف على احتياجات المنظمة من الأفراد و بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة و في أقصر وقت.

و مما تقدم يمكن تعريف تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة بأنه التنبؤ بعدد الأفراد التي تحتاجها المنظمة فترة التخطيط و المرتبطة بخطة التنمية الشاملة للدولة و في الوقت المناسب

(1) محمد عبد الفتاح منجى، محمد كمال مصطفى. تخطيط القوى العاملة بين النظرية و التطبيق. القاهرة: بيمكو للاستشارات الهندسية، 1988، ص 49.

(2) عدنان أبو عمّشه. "كيف نخطط القوى العاملة؟"، شؤون الإدارة الحديثة، العدد 16، الصادر بتاريخ شباط 1981، ص 20.

و بالمؤهلات اللازمة لشغل الوظائف، بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة و في أقصر وقت و ضمان استمرار العمل في جو ملائم.

و في ضوء التعاريف التي تمت التعرض إليها يمكن القول بأن أهمية و أهداف تخطيط القوى العاملة تتلخص فيما يلي:

- مساعدة الإدارة على تخفيض التكلفة الخاصة بالعمل إلى أقل حد، و ذلك من خلال تفادي حدوث فائض أو عجز في الموارد البشرية، و تحقيق التوازن بين العرض و الطلب على القوى العاملة، وفقا لاحتياجات المنظمة.

- يمكن من توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل للموارد البشرية، و ذلك عن طريق التأثير في قدرة و رغبة العاملين، وتوفير وسائل الإشباع الأفضل لحاجاتهم المادية و الاجتماعية و النفسية، لعدم وجود قوى عاملة زائدة عن الحاجة، و توفير أفضل ظروف العمل و الاستخدام للعنصر البشري، التي تحقق الأمان المادي و الوظيفي في الحاضر و المستقبل.

- زيادة كفاءة الإدارة في التخطيط و التنفيذ لخطط و برامج العمل في كافة قطاعات العمل بالمنظمة.

- المساعدة في رسم و تخطيط و تنفيذ سياسات الأفراد و تكوين قوة عمل راضية و منتجة.

- تحقيق التكامل بين البناء الوظيفي و التنظيمي، و تحقيق أهداف التنظيم من خلال العنصر البشري.

- إتاحة الفرصة أمام الإدارة للمفاضلة بين مصادر تدبير و تكوين الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في المستقبل سواء تم الإمداد البشري من داخل أو خارج المنظمة.

- إتاحة الفرصة أمام المنظمة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية التي يترتب عليها إلغاء وظائف حالية و استحداث وظائف جديدة.

- تساعد خطة القوى العاملة في تحديد احتياجات التنظيم من القيادات الإدارية و الإشرافية، في كافة المستويات الإدارية.

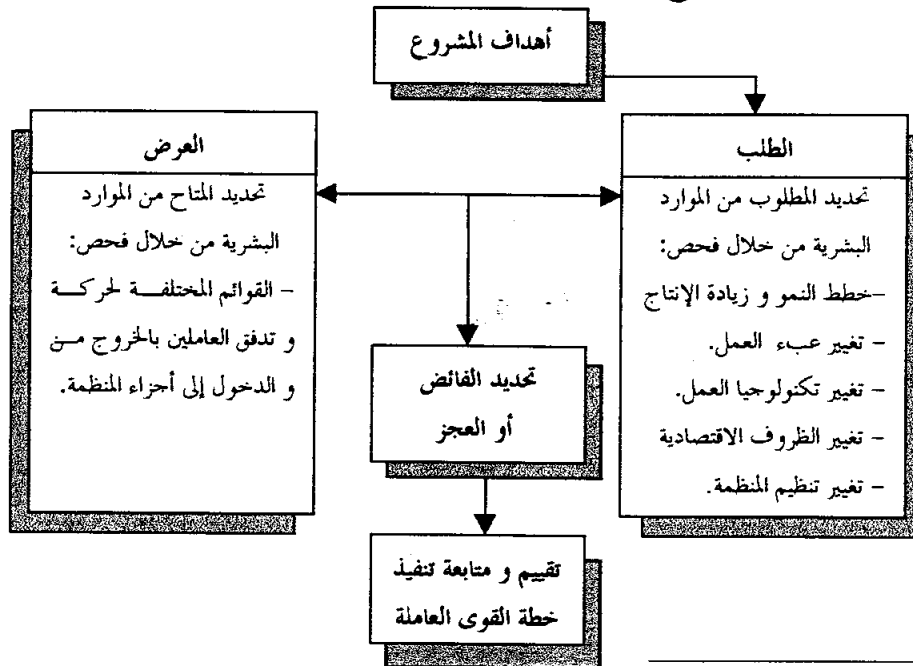
- يساعد التخطيط الجيد و المستمر للقوى العاملة على المحافظة على القوى العاملة بالمنظمة، حيث يترتب عليه توفر موارد بشرية متنوعة و عالية الكفاءة بالمنظمة، و من ثم قلة الحاجة إلى مزيد من القوى العاملة من سوق العمل.⁽¹⁾

و الغرض الرئيسي من هذه العملية الذي يتمثل في معاونة المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، بما يحقق مصلحة المنظمة و رغبات و حاجيات الموظفين، و ذلك من خلال ما لديها من العناصر البشرية من ناحية الكم و النوع (أي على مستوى كفاءة و مهارة ذلك العنصر) و مدى تناسبها بالاحتياجات المستقبلية للمنظمة.

2.3 مراحل تخطيط القوى العاملة

فيما يأتي نذكر مراحل تخطيط القوى العاملة و هي ما أجمع عليها معظم الباحثين في هذا المجال و تم تقسيمها إلى أربعة مراحل و هي كما يلي: تحديد أهداف المنظمة، ثم الطلب على القوى العاملة، و عرض القوى العاملة، ثم مقارنة احتياجات المنظمة المستقبلية مع العرض المتوقع من القوى العاملة و في الأخير سوف نتطرق إلى تقييم و متابعة تنفيذ خطة القوى العاملة. و الشكل (1) يوضح النموذج الأساسي لتخطيط القوى العاملة .

نموذج تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة⁽²⁾



(1) محمد عثمان إسماعيل حميد، مرجع سابق، ص 128-129.

(2) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 93.

أولاً- تحديد أهداف المنظمة

تعطى الأهداف التنظيمية للمنظمة و أفرادها الاتجاه والغرض الذي يسترشد به، و تحدد هذه الأهداف على أساس النتائج المتوقعة. و تبدأ عملية تحديد الأهداف في المستويات العليا للمنظمة، بتحديد الرسالة و التي تعرف عمل المنظمة الحالي و المستقبل. و يمكن استخدام هذه الأهداف في بناء أهداف الأداء قصيرة الأجل. و بصفة عامة، فإن أهداف الأداء قصيرة الأجل، عادة يكون لها جدول زمني، و يعبر عنها في صورة كمية. و تنبثق أهداف الأقسام والفروع من أهداف الأداء قصيرة الأجل للمنظمة.

و مما سبق فإن أهداف خطة القوى العاملة تنبثق من الأهداف على مستوى المنظمة و المتطلبات الخاصة من القوى العاملة وفقاً لعدد و خصائص الأفراد، لا بد أن تنبثق من أهداف المنظمة ككل. و دراسة الأهداف العامة للتنظيم، و أثر ذلك على عدد الموظفين المطلوبين و يتم ذلك من خلال القيام بدراسة و تحليل الطلب على القوى العاملة و عرض القوى العاملة ثم تحديد الفلئض أو العجز و التصرف فيه.

ثانياً- الطلب على القوى العاملة

إن المنظمة التي تنظر إلى المدى البعيد تقوم بتحليل دقيق لاحتياجاتها من القوى العاملة، حيث تأخذ بعين الاعتبار القوى العاملة المتوفرة لديها حالياً، و سلم الترقيات فيها، و الشواغر المستقبلية التي يمكن أن تحدث بسبب دوران العمل المتوقع (بسبب الاستقالات، أو الفصل من العمل، أو الوفاة، و التقاعد) و التطور، و إن نتائج هذا التحليل يجب أن يزود المنظمة ببرنامج زمني بمدى احتياجاتها من الأفراد، بحيث تتحدد فيه:

- الوظائف التي تحتاج المنظمة من أجلها إلى موظفين جدد.
- المهارات التي يحتاج إليها شاغلو هذه الوظائف.
- الإمكانيات الواجب توفرها في الموظفين الجدد من أجل ترقيةهم في المستقبل إلى وظائف أعلى.⁽¹⁾

(1) مصطفى نجيب شاويش. إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). مرجع سابق، ص 135.

كما أن على المنظمة تقرير فيما إذا كانت ستقوم بتعيين جميع الموظفين الجدد في مستويات الإدارة الدنيا، ثم تقوم بتدريبهم و بالتالي ترقيةهم إلى وظائف أعلى، أو أنها ستقوم بتعبئة الشواغر في المستويات التي تحدث فيها عن طريق الحصول على هؤلاء الأفراد من خارج المنظمة، لأن الطلب على القوى العاملة في المنظمة يتأثر بعوامل مثل: دوران العمل، طبيعة و تركيبة القوى العاملة و معدل نمو و تطور المنظمة، و يتم التعرّض إليهم بشيء من التفصيل فيما يلي:

أ- دوران العمل: يعنى نسبة ترك الموظفين في المنظمة لوظائفهم أو أعمالهم و من ثم إعادة تعيين غيرهم ليحلوا محلهم. و قد يتم نتيجة تقدم استقالاتهم، أو بسبب فصل بعضهم لسبب أو لآخر، أو بسبب إحالة بعضهم على التقاعد، و بالتالي على إدارة الأفراد في المنظمة البحث و باستمرار عن موظفين جدد.

ب- طبيعة و تركيب القوى العاملة: إن طبيعة القوى العاملة الحالية للمنظمة و علاقتها بالحاجات المتغيرة للمنظمة تؤثر أيضا في متطلبات المنظمة و احتياجاتها لقوى عاملة جديدة، على سبيل المثال إذا تغيرت الأساليب التقنية (التكنولوجية) التي تستخدمها المنظمة فإن ذلك يستلزم إما إعادة تدريب القوى العاملة الحالية، أو القيام بتعيين أفراد جدد من خارج المنظمة لاشغال وظائف معينة.

ج- معدل نمو و تطور المنظمة: و هو يتأثر بسياسة الإدارة، و مدة المنافسة التي تواجهها المنظمة في أسواق منتجاتها. و إذا زادت نشاطات المنظمة تزداد معها حاجتها إلى القوى العاملة.⁽¹⁾

بعد دراسة العوامل السابقة فلا بد من تقدير حجم و نوعية الطلب المتوقع على القوى العاملة مستقبلا داخل المنظمة، و يتم التعرّض إلى كيفية تقديرها من خلال النقاط التالية:⁽²⁾

1- تحديد أنواع الوظائف

و هي تحديد أنواع الوظائف و الأعمال المطلوبة لجميع مجالات المنظمة و وضعها في بطاقة الوصف الوظيفي. و ذلك بالتعريف بكل معالم الوظيفة من حيث الواجبات و المسؤوليات المتعلقة بها، بالإضافة إلى مختلف الظروف المحيطة بأداء العمل، و المواصفات اللازم توفرها في من يقوم بأعباء

(1) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 135-136.

(2) عمر وصفي عقيلي. إدارة الأفراد. حلب: جامعة حلب، 1987، ص 97-99.

هذه الوظيفة.^(١) وتعتبر هذه المرحلة جد مهمة و أساسية للبحث عن الاحتياجات الوظيفية من حيث الكم و الكيف للوظيفة على مستوى المنظمة.

2- تحديد عدد الأفراد

بعد تحديد أنواع الوظائف تأتي عملية تحديد عدد الأفراد اللازمين للمنظمة، و التي تنسدرج تحت وظيفة التخطيط و التي تقوم بها الإدارة العليا بالاشتراك مع الإدارات الأخرى المكونة لها، و من الضروري التعرف على كيفية تحديدهم و ذلك بالأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل التي تحيط بهذه العملية.

و تقوم عملية تحديد العدد اللازم من الأفراد للمنظمة بالكم و الكيف من حيث التخصصات و المهارات المطلوبة على عنصرين مهمين ألا وهما:⁽¹⁾

- تحليل عبء العمل.

- تحليل قوة العمل.

أ- تحليل عبء العمل: و يقصد به تحديد عدد ساعات العمل اللازمة للموظف لإنجاز الأهداف النهائية للمنظمة في فترة زمنية محددة.⁽²⁾ و عند الانتهاء من هذه العملية تتحدد احتياجات المنظمة من القوى العاملة.

و مما سبق نستخلص أن عملية تحليل عبء العمل في أي منظمة تستهدف تقدير حجم الإنتاج المتوقع في فترة تخطيطية قادمة. و تتم ترجمة حجم و رقم الإنتاج المقدر إلى برنامج عمل لكل قسم أو جزء من أجزاء المنظمة، و تتم هذه العملية وفق للخطوات التالية:

- يتم في الخطوة الأولى من هذه العملية بالتنبؤ الدقيق برقم المبيعات أو الأعمال المنجزة في صورة كمية.

(١) لمزيد من المعلومات يمكن مراجعة المبحث الأول من هذا الفصل، صفحات 32-50.

(1) علي السلمي. إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية. القاهرة، 1970، ص 37-39.

(2) أحمد عادل راشد. إدارة القوى البشرية. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1975، ص 62.

- ثم يتم توزيع هذا الرقم إلى جداول و برامج إنتاجية توزع على إدارات و أقسام المنظمة المختلفة و فروعها إن وجدت، و الغرض من هذه العملية هو تحديد كمية العمل التي يتوقع من كل قسم من أقسام المنظمة إنجازها في فترات زمنية محددة ليتمكن تحديد عدد الأفراد اللازمين للقيام بعبء هذا العمل.

- و في الأخير يتم تحديد كمية العمل التي يستطيع الفرد الواحد القيام بها، و ذلك بتقسيم عبء العمل الإجمالي على ما يستطيع الفرد الواحد إنجازها في يوم العمل الواحد و الناتج لنا يمثل عدد الأفراد المطلوبين.⁽¹⁾

و على سبيل المثال، لو حسبنا الوقت اللازم لإصدار تذكرة سفر من أحد مكاتب الطيران ووجدنا أنه في خلال فترة سابقة كان متوسط هذا الوقت هو خمس دقائق، فإذا كانت التذاكر المتوقع إصدارها خلال الفترة القادمة هو 6000 تذكرة، فيضرب هذا الرقم في 5 دقائق يكون المجموع 30000 دقيقة مقسومة على 60 لتحويلها إلى ساعات يكون المجموع 500 ساعة عمل، فإذا كان الموظف العادي يعمل في الشهر مثلا 125 ساعة إذا نستطيع تحديد عدد الأفراد اللازمين لإصدار تذاكر السفر في ذلك المكتب خلال الفترة القادمة بتقسيم 500 على 125 و نحصل على موظفين (اثنين).⁽²⁾

و مما تقدم نستخلص أن من خلال تحليل عبء العمل يمكننا التعرف على كمية العمل الإجمالي المطلوب تنفيذه و مقدار العمل الذي يستطيع أدائه فرد واحد، و بالتالي نستطيع تحديد عدد الأفراد اللازمين لتأدية حجم عمل معين.

ب- **تحليل قوة العمل:** إن عملية تحليل قوة العمل يوفر لنا جانبا هاما من البيانات عن معدلات الغياب و دوران العمل في القوى العاملة الحالية و بالتالي يمكن تعديل العدد اللازم من القوى البشرية للمنظمة و الذي أمكن التوصل إلى تحديده بواسطة عملية تحليل عبء العمل ليتلاءم مع ظروف العمل الواقعية.⁽³⁾

(1) نفس المرجع السابق الذكر، ص 62-64.

(2) حسين الدوري. " تخطيط القوى البشرية"، المجلة الجزائرية للعلوم القضائية، الاقتصادية و السياسية، العدد 1273

(عدد خاص)، الصادر بتاريخ 06 / 1982، ص 304.

(3) نفس المرجع السابق الذكر، ص 303.

ويقصد بالغياب عدم تمكن الفرد من الذهاب إلى مكان عمله و أدائه رغم كونه مقيدا في جدول الأفراد. أما معدل الغياب فهو نسبة الأيام المفقودة إلى عدد الأيام المقرر الحضور و العمل فيها.

$$\text{أي معدل الغياب} = (\text{عدد أيام الغياب} \div \text{عدد الأيام الكلية للعمل}) \times 100.$$

و من المفروض أن النسبة العادية لظاهرة الغياب هي 3 % و إن زادت عن ذلك فيجب على المسؤولين البحث عن أسبابها للقضاء عليها. ⁽¹⁾

أما دوران العمل — السالف الذكر — فيقصد به دراسة مدى استقرار الأفراد في وظائفهم بالمنظمة أي دراسة معدل دخول و خروج الأفراد بإرادتهم أو بالفصل من العمل في المنظمة أثناء فترة زمنية محددة. ⁽²⁾

بعد دراسة كيفية القيام بعملية تقدير حجم و نوعية الطلب المتوقع على القوى العاملة مستقبلا داخل المنظمة و العوامل المؤثرة في هذه العملية، نصل إلى دراسة عرض القوى العاملة.

ثالثاً — عرض القوى العاملة

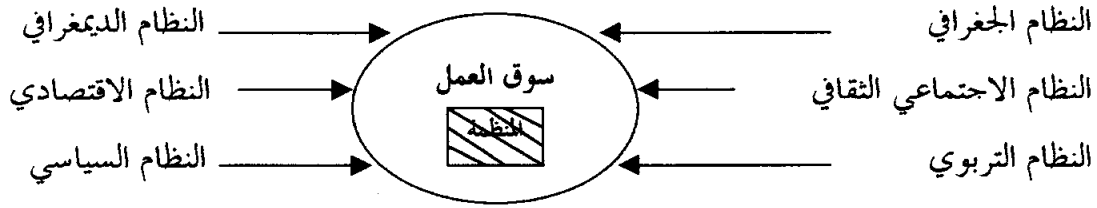
سوف يتم التركيز في هذه المرحلة على دراسة و تحليل ما يتوفر لدى المنظمة من قوى عاملة و كذلك ما يتوافر في الأسواق من الأيدي العاملة في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها فيما سبق و ذلك من خلال دراسة العرض الخارجي أي دراسة و تحليل سوق العمل، و يتطلب ذلك معرفة عدد العاطلين عن العمل و وضع نظام للمعلومات عن سوق العمل للمنظمة و الذي يتضمن معرفة عدد و نوع القوى العاملة المستعدة و الراغبة في العمل و هذا بالقيام بالإجراءات التالية:

- جمع معلومات و دراستها عن مختلف الأنظمة المحيطة و المؤثرة على سوق العمل للمنظمة (انظر الشكل رقم (1) المتعلق بالأنظمة المؤثرة و المحيطة بسوق العمل و المتمثلة في النظام الجغرافي، الاجتماعي الثقافي، التربوي، الديمغرافي، الاقتصادي و النظام السياسي).
- وضع معايير من خلالها يمكن معرفة وضعية الموظف.

(1) أحمد عادل راشد، مرجع سابق، ص 66-67.

(2) نفس المرجع السالف الذكر، ص 70.

- جمع معلومات عن الكفاءات و المهارات الحالية و المستقبلية المتاحة من القوى العاملة.
- تحديد كمية القوى العاملة المتاحة في مستوى تأهيل معين.



الشكل رقم (1)

الأنظمة المؤثرة و المحيطة بسوق العمل⁽¹⁾

و مما تقدم فإن التنبؤ بمصادر القوى العاملة الخارجية كما يوضحه الشكل رقم (1) يتم بدراسة العوامل المؤثرة في المحيط المتضمن للمنظمة بمختلف أنظمتها (القانونية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية التربوية، الديمغرافية)، هذا من جهة و من جهة أخرى على أساس ما هو متوفر في سوق التوظيف و الذي من أهم مصادره:

- التعيين بالنقل من المنظمات الأخرى.
- التعيين من المدارس و المعاهد العليا و الجامعات.
- التعيين من مراكز التدريب المهني.
- استقدام الأجانب من الخارج في إطار عقود عمل.

و يتم هذا التنبؤ بالمراحل التالية:

- جرد القوى العاملة المتاحة في المنظمة.
- احتياجات الموارد البشرية الخارجية.
- تحليل سوق العمل.
- التنبؤ بالعرض الخارجي للقوى العاملة.⁽²⁾

(1) Verniere Michel et Gambier. Le marché du travail. Paris: Economica, 1982, p 141.

(2) William B. Werther, op cit, p 173.

و يتم التنبؤ بالعرض الخارجي بحصر القوى العاملة على رأس العمل على أساس الفئات الوظيفية و يطرح من هذا العدد العاملين المتوقع فقدانهم خلال مدة الخطة بالشكل التالي:

- جرد الموارد البشرية.
- إعداد جداول تعويض القوى العاملة.
- إعداد الهيكل التنظيمي التنبئي.
- تحديد العرض الداخلي⁽¹⁾.

و لدى المنظمة العديد من الأساليب التي يمكن أن تساعدنا للتعرف على تحليل المعروض لديها من القوى العاملة. و سوف أتعرض لكل أسلوب من هذه الأساليب فيما يلي:⁽²⁾

1. قائمة القوى العاملة: وهي تحتوي على معلومات هامة عن القوى العاملة بالمنظمة، فهي تتضمن الهيكل الوظيفي للمنظمة، و عدد العاملين في كل وظيفة، وتحليل هذا العدد بحسب الجنس و المؤهل، و السن، و الحالة الاجتماعية، و غيرها من البيانات التي يرى أنها تفيد في تحليل وضع القوى العاملة و تؤثر في تخطيط الموارد البشرية من تعيين، و ترقية، و تدريب.

2. قائمة تدفق القوى العاملة: تحتاج أي منظمة أن تدرس حركة تدفق القوى العاملة على مستوى المنظمة بأكملها للتعرف على مدى التوازن أو الخلل الذي تحدث هذه الحركة في حجم القوى العاملة.

3. السلاسل الزمنية: تستطيع المنظمات التي تستخدم أعدادا كبيرة من الموظفين، و هي تعتمد على تحليل نسب تحرك القوى العاملة داخل الإدارات. و يتم التوصل إلى هذه النسب من خلال دراسة بيانات الماضي في هذه الإدارات في المنظمة، ثم استخدام هذه النسب للتنبؤ بحركة القوى العاملة في هذه المنظمة عبر عدة سنوات مقبلة.

4. مخزون المهارات: يمكن اعتبار مخزون المهارات بمثابة نظام للمعلومات يضم قائمة أسماء الموظفين و صفاتهم و مهاراتهم داخل المنظمة، و يوفر هذا النظام هذه المعلومات في أي وقت تريده المنظمة و بأحسن أسلوب. و يفيدها في تحديد أنواع الأفراد ذوي المهارات المعينة، و المطلوبة في ظل ظروف مثل التعاقد على كميات و أنواع جديدة، أو عند التوسع، أو عند تغيير سياسات المنظمة،

(1) Idem.

(2) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 109-117.

كما يفيد نظام مخزون المهارات كثيرا في التخطيط لبرامج التدريب، و التنمية الإدارية، و الترقية، و النقل، و غيرها من أنشطة شئون الموظفين.

5. خرائط الترقى و الاستبدال: و خرائط الاستبدال ما هي إلا خطط احتمالية تعد مسبقا لمواجهة ظروف خلو المناصب الهامة بالمنظمة. و توضح هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف الحساسة في حالة خلوها. و نستفيد أيضا من خرائط الإحلال في نواحي أخرى مثل التخطيط للمستقبل الوظيفي للعاملين بناء على معايير الصلاحية، و معايير الفرص المتاحة للترقى.

6. خرائط النمو الوظيفي: تقوم المنظمات الكبيرة بتصميم خرائط مفتوحة، تحدد بصورة عامة المسارات الوظيفية المقترحة لكي يتدرج الفرد في وظائف معينة حتى يصل إلى الوظائف العليا. و هي تفيد في التعرف على جوانب الخبرة و المهارات الواجب توافرها في الشخص أثناء تدرجه الوظيفي، و ما يقترن بذلك من سنوات خبرة و تدريب.

7. تحليل ترك الخدمة (معدل دوران العمال): يعتمد تخطيط الموارد البشرية من تحديد للاحتياجات من القوى العاملة و التعيين و التدريب و غيره على مدى ما تفقده المنظمة من الموظفين الحاليين، و يقدم تحليل ترك الخدمة أسلوبا للتعرف على نسبة الموظفين الذين يتركون الخدمة.

و يمكن القول أن معدل ترك الخدمة هو عبارة عن عدد الأفراد الذين يغادرون الخدمة معبر عنه في شكل نسبة مئوية إلى متوسط عدد الموظفين خلال فترة معينة.

و بعد ما تم التعرض لأساليب تحديد القوى العاملة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، نصل إلى المرحلة الرابعة من مراحل تخطيط القوى العاملة. و هي مرحلة المقارنة بين احتياجات المنظمة المستقبلية مع العرض المتوقع من القوى العاملة.

رابعا: مقارنة احتياجات المنظمة المستقبلية مع العرض المتوقع من القوى العاملة

تم هنا مقارنة طلب المنظمة على القوى العاملة مع العرض المتوقع لهذه القوى العاملة، (أي عدد المطلوب من القوى العاملة - عدد المعروض منها داخل المنظمة = الفائض أو العجز في

القوى العاملة). و على أساس النتائج المتوصل إليها من خلال هذه المقارنة يتم اتخاذ سلسلة من القرارات و السياسات لمعالجة نتيجة هذه المقارنة:⁽¹⁾

1. فإذا كانت النتيجة أن الطلب على القوى العاملة على مستوى المنظمة أكبر من العرض فإن هذه الأخيرة تلجأ لسد النقص من القوى العاملة عن طريق:

- توظيف موظفين جدد (إذا أمكن).
- تشغيل الموظفين وقتاً إضافياً.
- إحلال الآلات بدل الأيدي العاملة إذا أمكن.
- اللجوء إلى القوى العاملة الخارجية.
- و الحل الأخير في حالة عدم مقدرة المنظمة على توفير المطلوب من القوى العاملة هو تعديل أهداف المنظمة بالنسبة للتوسعات و النمو بشكل يتلاءم مع سوق العمل.

2. أما في حال كون الطلب أقل من العرض فتلجأ المنظمة إلى:

- تسريح الموظفين.
- الإحالة على التقاعد.
- نقل الموظفين من عمل إلى آخر.
- إعادة تدريب الموظفين.
- تخفيض ساعات العمل.
- إلغاء العمل الإضافي.
- منح إجازات طويلة نسبياً.

3. أما في حالة تساوي العرض مع الطلب على القوى العاملة فليس هناك من مشكلة و من ثم تسير الأمور بمجرها العادي الطبيعي.

(1) محسن عبد الله مخامرة. تخطيط القوى العاملة على المستويين الكلي و الجزئي. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية،

خامسا: تقييم و متابعة تنفيذ خطة القوى العاملة

يتم في هذه المرحلة تقييم و متابعة تنفيذ خطة القوى العاملة بصورة مستمرة و دورية بغرض تصحيح الانحرافات و التجاوزات التي يمكن أن تواجهها، و التي يمكن أن تنتج عن الفرق بين التصور النظري أثناء التخطيط و الواقع العملي أثناء التنفيذ.⁽¹⁾ و بهذا فإنه من المستحيل فصل التخطيط عن الرقابة حيث يكمل كل منهما الآخر، و بالتقييم يمكن القول بأن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة و كفاءة أو في طريقها للتنفيذ.

و الهدف من متابعة و تقييم تنفيذ الخطة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تنفيذ أهداف المنظمة؟
- ما الذي يجب تغييره في الخطة؟
- هل الخطة فعالة من حيث التكلفة و العائد؟
- ما هي انعكاسات الخطة على كل من المنظمة و الموظفين؟

كما لا بد من توافر الخصائص التالية في نظام الرقابة و التقييم الذي سوف يتبع:

- المرونة الكافية لمواجهة أي متغيرات قد تحدث.
- الارتباط بخطط و أهداف المنظمة.
- الارتباط بأوضاع المنظمة الداخلية المالية منها و الإدارية.
- المساعدة في اكتشاف الانحراف في تنفيذ الخطة و معالجته.⁽²⁾

إن الرقابة و التقييم على خطة القوى العاملة تتم في ضوء العرض و الطلب، كما يتم التغيير في كل من العرض و الطلب في ضوء نتائج الرقابة و التقييم للخطة.

و لتكون هناك رقابة فعالة و بالتالي تقييم مبني على أسس سليمة و ليتم ذلك على المنظمة أن تتوفر على نظام معلومات تتعلق بالأفراد و التي تعتبر من أهم التطورات الحديثة في مجال إدارة الأفراد و التي هي أساس لرسم السياسات و اتخاذ القرارات في كل ما يتعلق بأموال الأفراد.

(1) محمد عبد الفتاح منجى، محمد كمال مصطفى، مرجع سابق، ص 121.

(2) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 142.

إن نظام المعلومات هو عبارة عن أداة إدارية يتم من خلالها تجميع كل البيانات الداخلية والخارجية ذات الأهمية بالنسبة للإدارة في مجال عمل معين، ثم تنسيق هذه البيانات و تصنيفها وتحليلها و تبويبها بصفة منتظمة وفقا لقواعد و أسس متفق عليها. و تتحول البيانات بذلك إلى معلومات تصلح للاستخدام بواسطة الإدارة المعنية. و يتم تخزين هذه المعلومات سواء بطرق يدوية أو باستخدام الحاسبات الإلكترونية بشكل يسمح بسهولة استرجاعها عند الحاجة إليها. كذلك يسمح النظام بسهولة تعديل المعلومات المخزونة و تجديدها أولا بأول⁽¹⁾.

و يتم تصميم طرق دوران هذه المعلومات بين الإدارات و الأقسام الإدارية المختصة بحسب احتياجاتها الفعلية الأمر الذي يخفض من الوقت و الجهد و التكلفة و في نفس الوقت يضمن سلامة و دقة القرارات التي يتم اتخاذها.

و البداية في تصميم نظم معلومات الأفراد هي بطاقة المعلومات التي تعد لكل فرد من أفراد المنظمة بحيث تحتوي على البيانات الأساسية عنه، كذلك تسجل عليها كافة التطورات التي تطرأ على الفرد سواء من الناحية الشخصية أو الوظيفية، مثل الترقية و النقل... وغيرها.

و يساهم نظام معلومات الأفراد المنظمة في العديد من الجوانب نذكر منها:

- توفير معلومات تفصيلية عن المهارات و القدرات المتوفرة داخل المنظمة للتأكد من توافقها مع احتياجات المنظمة.
- توفير معلومات عن تحركات كافة الموظفين داخل المنظمة مثل النقل، و الترقية، و خارجها مثل الاستقالة و التقاعد.
- المساعدة في اتخاذ قرارات تتعلق بكيفية توزيع القوى العاملة و توزيع الأعمال و المهام عليها.

- المساعدة في تقييم وظائف و مهام إدارة الأفراد في المنظمة.
- التأكد من ملائمة ما تدفعه المنظمة من أجور و رواتب مع قدرات الموظفين

و إمكاناتهم.

- الإسهام في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية.

(1) علي السلمي، مرجع سابق، ص 65.

و يجب أن يتضمن نظام معلومات الأفراد البيانات التالية و التي تشملها بطاقة بيانات الموظف السابقة:⁽¹⁾

- بيانات خاصة بالتاريخ و التطور المهني للفرد.
- بيانات خاصة بالقدرات و الإمكانيات و التدريب، و المهارات الفردية.
- بيانات خاصة بالأجر أو الراتب و المكافآت ...الخ.
- بيانات خاصة عن تقارير قياس الأداء و نتائجها.
- بيانات خاصة بالعمل الذي يقوم به الفرد و موقعه داخل المنظمة.
- أي بيانات أخرى خاصة مثل الحالة الصحية للفرد، أو عامة يجب أن يتضمنها النظام.⁽²⁾

و في الأخير فإن هناك العديد من المشاكل التي يواجهها مخططو القوى العاملة على مستوى المنظمة و التي سوف نتطرق إليه في المطلب الثالث.

3.3 الصعوبات التي تواجه عملية تخطيط القوى العاملة في المنظمة

يوجد العديد من الصعوبات التي تواجهها عملية تخطيط القوى العاملة في المنظمة و المتعلقة بالعرض و الطلب، و نخص بالذكر ما يلي:

- عدم وجود البيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة بالتفصيل و الشمول اللازمين، و بالحدثة المعبرة تماما عن الوضع القائم. أي عدم توافر المعلومات الدقيقة و الصحيحة.
- وجود نقص واضح في أخصائيي تخطيط القوى العاملة القادرين على المساعدة في تغطية و معالجة الجوانب المتشابكة لهذه العملية بالمستوى المناسب.
- وجود مجموعة من المصطلحات المتداخلة مثل الأداء، الإنتاجية، القدرات، ...الخ و التي يصعب تحديد العلاقة فيما بينها في الواقع العملي تحديدا كاملا.
- في الكثير من الأحوال يصعب وجود معايير دقيقة و محددة لتعريف مهام بعض الوظائف، أو طرق محددة لقياس أدائها، و كما يمكن أن تختلف طرق العلاج لبعض المشاكل في المنظمة من مسؤول لآخر.

(1) نفس المرجع السالف الذكر.

(2) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 148.

- صعوبة التوفيق بين مصالح المنظمة و القوانين الحكومية في حالة وجود تعارض بينهما، مع التغيير الكثير في بعض الأحيان في القوانين و الأنظمة الحكومية المنظمة للعمل.
 - غالبا ما تكون مستويات الإنتاجية منخفضة في فترة التكيف بالنسبة للموظفين الجدد، و يصعب التنبؤ مسبقا بهذه الفترة و حدود الانخفاض في الأداء و مستوياتهم المتوقعة بعدها.
 - صعوبة التغطية السريعة لبعض الأنشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الأداء نتيجة لسرعة دوران العمل و ضرورة الإحلال المؤقت لها.
 - صعوبة التنسيق و التكامل بين تخطيط القوى العاملة و بين الأنشطة الأخرى لتنمية القوى العاملة كالاختيار و التعيين و التدريب و النقل و الترقية.⁽¹⁾
- و خلاصة القول فإن عملية تخطيط القوى العاملة تعتبر جد مهمة في إنجاح عملية اختيار الموظفين على مستوى المنظمة و ذلك تفاديا لأي تجاوزات أو نقائص في اليد العاملة المناسبة للمنصب شاغر.

(1) محمد عبد الفتاح منجى، محمد كمال مصطفى، مرجع سابق، ص 75-76.

خلاصة و استنتاجات

ما يمكن استخلاصه بعد دراسة هذا الفصل يمكن تحديده من خلال النتائج المتوصل إليه فيما يلي:

1- قبل البدء في وضع أي سياسة و خاصة إذا تعلق الأمر بالتوظيف، على المنظمة تحديد و توضيح الأهداف العامة التي تريد تحقيقها، و بالتالي تحديد هذه الأهداف التي تعتبر الأساس الذي تبنى عليه بقية الخطوات في تنفيذها.

2- إن سياسة التوظيف تتأثر بمجموعة من العوامل سواء كانت داخلية (ترقية، النقل،...)، أو خارجية (التكنولوجيا، الحالة الاقتصادية،...)، و ذلك من خلال فتحها لمناصب عمل جديدة.

3- إن تحليل و توصيف الوظائف تعتبر جد مهمة لجميع وظائف إدارة الأفراد و خاصة بالنسبة لعملية اختيار العناصر البشرية الملائمة لكل وظيفة في المنظمة و لحدوث ذلك يستلزم توفير معلومات مفصلة عن الواجبات و المسؤوليات التي تتطلبها الوظيفة و المؤهلات اللازمة توفرها في من سيشغل هذه الوظيفة و هذا بغرض أداء أعباءها.

4- إن تحليل الوظائف عملية مكتملة لتخطيط القوى العاملة، فتخطيط القوى العاملة يحدد كم الاحتياجات المتوقعة لأنواع معينة من الوظائف مقارنة بالمعروض منه و تحديد العجز أو الفائض ثم وضع الخطط لمواجهة العجز أو الفائض. و لا يمكن وضع هذه الخطط و تنفيذها إلا بالحصول على معلومات تصف تلك الوظائف و مؤهلات من يشغلها.

5- إن القيام بتطبيق برنامج تحليل الوظائف يساعدنا على تقييد الوظائف المتوفرة و برنامج تخطيط القوى العاملة يعطي العدد المتوفر من القوى العاملة و المطلوب مستقبلا و من خلال البرنامج يمكن التحكم في التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد.

6- بفضل تخطيط القوى العاملة يمنع وجود فائض في القوى العاملة في وظائف معينة و نقص في وظائف أخرى. و يعطي معلومات عن كم و نوع الوظائف المطلوبة و تاريخ الاحتياج لها و بالتالي من خلالها يتم وضع خطة الاختيار و التعيين و اتخاذ القرارات التنفيذية لها.

و مما تقدم رأينا من خلال النتائج السالفة الذكر نخلص إلى أن الإعداد لعملية اختيار المرشحين للتوظيف تحتاج إلى العديد من الإجراءات و العمليات و خاصة خطط تفصيلية. و أول هذه الإجراءات هي تحديد الأهداف و تحديد الهيكل التنظيمي الحالي، ثم تحليل الوظائف الحالية و المتوقع إنشاءها و تقييمها و تحديد مؤهلاتها المطلوبة وصولاً إلى مرحلة الإعلانات عن الوظائف و تلقي الطلبات و بداية عملية الاختيار للأفراد سواء كان من مصادر داخلية أو مصادر خارجية من منظمات أخرى أو سوق العمل و هو موضوع دراسة الفصل المقبل.

الفصل الثاني:

مبادئ و شروط و طرق التوظيف

تم التعرّض في الفصل السابق إلى تحديد احتياجات المنظمة المتوقعة من الموارد البشرية (كما و نوعا) لتغطية العجز المتوقع في أنواع معينة من الموظفين الذين سيشغلون أو يتوقع أن يشغلوا وظائف معينة بالمنظمة.

أما في هذا الفصل فسيتم التركيز على المبادئ التي يعتمد عليها عند القيام بعملية التوظيف و التي تتمثل في كل من المساواة و الجدارة و الدائمة (بعض الوظائف العامة ليست دائمة) في الوظيفة، بالإضافة إلى استعمال مختلف الطرق و الوسائل لكي تسمح للمنظمة باحتذاب أكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، و ذلك بغية الوصول في النهاية إلى اختيار أفضلهم لتولي الوظائف العامة المعروضة و بالتالي إنجاح سياسة التوظيف التي وضعتها المنظمة.

و سنستهل فصلنا هذا بالتطرق إلى أهم الأسس التي سيتم الأخذ بها في عملية التوظيف، ثم سوف أتعرض في الجزء الثاني من هذه الدراسة إلى مختلف الطرق التي يمكن أن تعتمد عليها لاختيار أكفأ العناصر البشرية لتولي أعباء المنصب على مستوى المنظمة.

و مما تقدم سيتم تقسيم فصلنا هذا إلى ثلاثة مباحث أساسية ألا وهم:

المبحث الأول- المبادئ التي تحكم سير عملية التوظيف.

المبحث الثاني- الشروط العامة للتوظيف في الوظيفة العامة.

المبحث الثالث- طرق و إجراءات التوظيف.

المبحث الأول: المبادئ العامة التي تحكم سير عملية التوظيف

إن عملية التوظيف تحكمها العديد من المبادئ العامة، و هذه الأخيرة لم تظهر من العدم أو بطريقة تلقائية أو عشوائية، و إنما ظهرت إلى الوجود بعد نضال طويل من طرف القوى العاملة، و التي ما لا تزال تطالب و تناضل من أجل الحرية و المساواة و العدالة في جميع شؤونها. و انطلاقا من هذا النضال انبثقت منها المبادئ الآتية:

- مبدأ المساواة أمام الجميع للوصول إلى الوظائف العامة.
- مبدأ الجدارة في تولي الوظائف العامة.
- مبدأ دائمية الوظيفة العامة.

1.1 المساواة في التوظيف

إن مبدأ المساواة قد وردت في كل الأديان السماوية و خاصة الدين الإسلامي، و منذ ذلك الوقت أصبحت المساواة شرطا أساسيا لتحقيق مبدأ الشورى على مستوى الإدارة عند المسلمين، و التي تقابلها عند الغرب ديمقراطية الإدارة. فالمنظور الإسلامي أكد صراحة على مبدأ المساواة في العمل، و لقد تم تأكيده أيضا في الحديث النبوي الشريف القائل: " إن الناس سواسية كأسنان المشط ". أما عمر ابن الخطاب رضي الله عنه فقد قال: " متى استعبدتم الناس و قد ولدتم أمهاتهم أحرارا ". و هذا يعني أن مبدأ المساواة ظهر لأول مرة منذ عدة قرون في العصر الإسلامي.

أما في الدول الغربية، فلقد ظهر هذا المبدأ لأول مرة غداة الثورة الفرنسية، و في وقت كان التوظيف يتم بالوراثة و بشراء الوظائف أو بالمحاباة السياسية و العائلية.⁽¹⁾ و أمام هذه الممارسات، جاءت الثورة الفرنسية لإيقاف و إنهاء الفوارق التي كانت سائدة بين المواطنين و قامت بإعلان مساواتهم أمام القانون و أمام المسؤوليات العامة، و من ثم فتح أبواب وظائف الدولة للكافة دون تمييز بين الأفراد على أي أساس كان و هذا ما حرصت على ذكره المادة السادسة من إعلان الحقوق

(1) François Gazier. "La fonction publique dans le monde". Paris : Editions.

Cujas, 1972, p 103.

لعام 1789 حيث نصت: " إن جميع المواطنين متساوون في القبول بكافة الوظائف العامة حسب قدراتهم و دون أي تمييز آخر لغير فضائلهم و مواهبهم".⁽¹⁾

و هذا ما تم تأكيده في المادة الرابعة من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان سنة 1789، و قد وردت في مختلف الدساتير الفرنسية إلى يومنا هذا، حتى انتشر استخدام هذا المبدأ فشمل أغلب دساتير العالم و المواثيق الدولية، نذكر على سبيل المثال ما جاء في قانون العقوبات الفرنسي حسب المادة رقم 416-3^o التي نصت على أنها "تمنع معنا باتا خضوع أي طلب توظيف إلى أي شرط مهما كان نوعه سواء أكان ذلك متعلق بالأصل، أو الجنس، أو الحالة العائلية، أو الانتماء أو عدم الانتماء إلى أمة معينة، أو أية ديانة"،⁽²⁾ كما نجد المادة 21 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الذي أقرته الجمعية العامة لهيئة الأمم المتحدة عام 1948. إلا أنه لم يعرف تطبيق حقيقي لهذا المبدأ في هذه الدول إلا بعد حدوث الثورة الاشتراكية، بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ الديمقراطية لدى الأمريكيين. فالمبدأ الذي نصت عليه الدساتير من قبل و الذي مؤداه "عدم تفضيل أية طبقة أو فئة على غيرها في شغل الوظائف العامة، فلكل مواطن حق التقدم لشغلها".⁽³⁾

و يمكن اعتبار مبدأ المساواة مبدأ قانوني، بمعنى أنه يستلزم في من يتقدم لشغل الوظيفة أن تتوفر لديه كل ما ينص عليه القانون من شروط و مؤهلات علمية معينة محددة سابقا. و هذه الشروط يجب أن تكون عامة و مجردة و هذا بغرض تحقيق تكافؤ الفرص أمام جميع المواطنين للتقدم لشغل الوظائف العامة المعروضة، فالتأهيل العلمي على سبيل المثال باعتباره أحد الشروط الأساسية للتوظيف من المفروض أن تكون فرص التعليم متاحة للجميع دون أي حاجز مهما كان نوعه سواء أكان ذا نوع مالي أو اجتماعي. ففي الدول الحديثة العهد بالاستقلال، نجدها لا تزال تعاني من هذه الوضعية بسبب ما خلفته الإدارة الاستعمارية من طبقة اجتماعية غنية على حساب الأغلبية التي لم تحض بنفس الفرص في التعلم و الثراء و بالتالي فإنها قد تم تهيئة الظروف المواتية لنمو طبقة بيروقراطية فاسدة عند استقلال هذه الدول،⁽⁴⁾ و لذلك نجد أن المادة 21 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان تنص في فقراتها الأولى على أن "لكل إنسان حق التعلم ... و يجب أن يكون التعليم الفني و المهني

(1) Charles Fourier. " La liberté d'opinion du fonctionnaire ". Paris : L.G.D.J, 1957, p 16.

(2) Francis Lefèvre. Contrat de travail. Paris: Editions Francis Lefèvre, 1990, p 94.

(3) حمدي أمين عبد الهادي، نظرية الكفاية في الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص 283.

(4) Roger Grégoire. " La fonction publique ". Paris: Armand Colin, 1954, p 162.

ممكنا بصفة عامة و أن يقبل الجميع في التعليم العالي على قدم المساواة على أساس الجدارة".⁽¹⁾ إلا أن الوضع في الدول المتقدمة، عكس الدول الحديثة العهد بالاستقلال، حيث أصبحت المساواة في شغل الوظائف العامة فعلية و بالتالي زال الاحتكار الوظيفي.

أما في الدول الاشتراكية فقد كانت أسبق الدول إلى إدراك المساواة الفعلية في جميع الميادين، حيث لا تقتصر هذه المساواة فقط على الوظيف العمومي، وإنما تعدتها و شملت مختلف الميادين، و لقد أجمعت على مجانية التعليم و إجباريته لكافة المواطنين بدون استثناء، بالإضافة إلى ذلك إعلاها بأن العمل حق و واجب لكل المواطنين، و من هنا فقد تم التأكيد على إرادتها في تحقيق التوظيف الكامل القائم على مساواة المواطنين الفعلية للالتحاق بالوظائف العامة، و لتحقيق ذلك فقد عمدت إلى خلق مناصب عمل في قطاعات عامة و واسعة تستوعب كافة عناصر القوى العاملة و يوفر فرص العمل لكل المواطنين القادرين على العمل بشكل يؤدي إلى المساواة الحقيقية بين الناس.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فهي الأخرى قد عرفت تطبيقا لهذا المبدأ، و تطور عبر ثلاث مراحل من تطور الخدمة المدنية.^(*) حيث أمام تمسك الأمريكيين بمبدأ المساواة الفعلية في التوظيف إلى حد تكاد تضيع الشروط الأخرى الأساسية لشغل الوظائف العامة، لهذا الغرض منع الكونجرس الأمريكي سنة 1944 اشتراط أي تأهيل علمي فيما عدا بعض الوظائف العلمية، و الفنية و المهنية، و على لجنة الخدمة المدنية أن تحدد ضرورة توفر المؤهل العلمي لبعض الوظائف دون الأخرى، بالإضافة إلى شرط الخبرة. كما أعلن الكونجرس عام 1952 معارضته لشرط السن في التوظيف، و هذا ما أدى إلى القول حسب "هوايت" إلى أن الميل للمساواة في الفرص قد دفع بالانتجـله نحو معارضة مطالب التأهيل العلمي. و من خلال هذا المفهوم أقام الرئيس الأمريكي "جاكسون" نظريته في توقيت الوظيفة العامة هو السبيل الوحيد لتمكين كل المواطن من تقلد الوظيفة العامة في يوم ما.⁽²⁾

(1) Organisation internationale du travail. «Recrutement, formation et carrière dans la fonction publique». Genève: B.I.T, 1983, p 31.

(*) لمزيد من المعلومات يمكن مراجعة الفصل التمهيدي، صفحات من 19 إلى 23.

(2) حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، مرجع سابق، ص 51-52.

و من بين أهم القضايا التي ترتبط بمبدأ المساواة أمام الوظائف العامة، هي قضية المساواة بين الرجل و المرأة في تولي هذه الوظائف، و عدم التمييز بين المواطنين على أساس عقائدي أو عرقي أو غيرها.

أما فيما يخص مسألة تساوي الجنسين، ففي فرنسا — على سبيل المثال — استقر الأمر في "الإعلان العالمي لحقوق الإنسان" الذي أصدرته الثورة الفرنسية عام 1789 على المساواة بين الرجل و المرأة أمام تولي الوظائف العامة و ليس هناك أي تمييز بين المواطنين إلا على أساس القدرة و الجدارة. و قد بقيت وضعية المرأة إزاء هذه الوظائف على ما هي عليه، بالإضافة إلى غياب نصوص واضحة، إلى أن تم صدور دستور عام 1946 الذي ورد فيه حق المرأة في مساواتها مع الرجل في تولي الوظائف العامة، و نفس المضمون نجده قد ورد في قانون الوظيفة العامة الذي صدر في نفس السنة.⁽¹⁾ و من هذه اللحظة بدأت الدولة بعدم التفريق بين الجنسين في مجال الالتحاق بالوظيفة العامة، إلا أنه بقيت هذه التفرقة فيما يخص بعض الوظائف العمومية و يرجع ذلك إلى نوع و طبيعة هذه الأخيرة. مما لا يمكن توفرها في صفات المرأة، بالإضافة إلى وجود بعض القيود على المرأة في تولي الوظائف العليا لأسباب عديدة خاصة المرتبطة بطبيعة المرأة، إلا أن هذه الاستثناءات تحكمها قوانين و لوائح و هذا لعدم السماح بأي تجاوز الذي يمكن أن يحدث في استعمال هذه الاستثناءات و تأويلها حسب أغراضهم الشخصية. و بالتالي وضع قوانين و لوائح و ذلك لتفادي أي سوء فهم لأي مادة.

أما فيما يخص مساواة الكافة أمام شغل الوظائف العامة و عدم إقامة أي تمييز بينهم على أساس عرقي أو ميول سياسي، فالإدارة مجبرة بعدم إظهار أي ميول اتجاه أحد المرشحين بحكم ضرورة حياد الوظيفة العامة.

و مما تقدم فإن هذين العنصرين رغم أنهما شكلا فيما مضى عائقا أمام المواطنين لتولي الوظائف العامة، إلا أنه في الوقت الحاضر يمكن القول أنهما في الطريق إلى الزوال في أغلب دول العالم، إلا أنه في بعض الحالات لا تزال بعض الممارسات في بعض الدول و هي قليلة، نذكر على سبيل المثال، وليس على سبيل الحصر، ما يجري من تمييز عنصري في جنوب إفريقيا و فلسطين المحتلة و الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى ما يجري من تمييز عقائدي في الدول الاشتراكية كالاتحاد السوفيتي،

(1) عبد العزيز السيد الجوهري. الوظيفة العامة (دراسة مقارنة) مع التركيز على التشريع الجزائري. الجزائر: ديوان

المطبوعات الجامعية، 1985، ص 86-87.

و ذلك عدم السماح بالالتحاق ببعض الوظائف العامة لغير المنتسبين للمذهب الماركسي و الحزب الشيوعي (أي تسييس الوظائف العامة).

و صفوة القول فإن مبدأ المساواة الذي تطور مفهومه عبر مراحل عديدة و طويلة إلى أن اعترف به المشرع في كثير من الدول، و بمقتضاها تحصلت المرأة على حقها في العمل إلى جانب الرجل، باستثناء بعض الوظائف التي هي حكر على الرجل دون المرأة و يرجع ذلك إلى طبيعة العمل الموكل له و ذلك لصلابة و قوة الرجل لتأدية بعض الوظائف كالوظائف التي تتطلب جهد عضلي كأعمال البناء، و من جانب آخر تميز المرأة على الرجل في بعض الوظائف مثل التمريض و التدريس لتفوقها في هذا المجال أكثر من المجالات الأخرى لطبيعة تركيبتها. و قد سوى الإسلام بين الرجل و المرأة منذ عدة قرون قبل أن عرفتها الدول الغربية و التي تختلف من دولة إلى أخرى كل منها حسب تقاليدها، كما منحت للمرأة بعض العطل الخاصة بطبيعتها و ذلك بغرض التفرغ لشؤون أسرهما، أو الانتقال لبلد الذي يعمل فيها زوجها إذا كان موظفاً،... الخ. و أمام هذه الاستثناءات تبقى المرأة مختلفة عن الرجل و ذلك بسبب طبيعتها الفيزيولوجية و بالتالي لن تكون المرأة متساوية مع الرجل بصفة كاملة.

2.1 مبدأ الجدارة في التوظيف

يعتبر مبدأ الجدارة في التوظيف كمبدأ ثاني بعد مبدأ المساواة في التوظيف، و الذي تم تطبيقه في العديد من الدول المتقدمة كبديل للممارسات السابقة التي مست الوظيفة العامة، و قد عمدت الدول إلى تغيير هذه الممارسات مثل ما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية و النظام الذي كان سائداً هو نظام الغائم للمنتصر (Spoil System).⁽¹⁾

و أمام التحولات التي عرفتها أوروبا من نهضة علمية و ثورة صناعية، و تحت ضغوطات الجماهير، اضطرت حكومات الدول عن التراجع بالتدريج عن الممارسات السابقة و الأخذ بمبدأ الجدارة كما كان الحال في كل من فرنسا و الولايات المتحدة الأمريكية.⁽²⁾

(1) لمزيد من المعلومات حول نظام الغنائم للمنتصر يمكن مراجعة الفصل التمهيدي من هذه الدراسة، صفحات 19-20.

(2) عبد الكريم درويش، ليلي تكلا. أصول الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو-مصرية، 1976، ص 85.

و من حيث تعريف "مبدأ الجدارة" لدى فقهاء الإدارة العامة و خاصة الأستاذ "توري" حيث يقول: إن مبدأ الجدارة هو "أسلوب اختيار الموظفين و الاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية أو الجدارة و ليس على أساس المحاباة".⁽¹⁾ و من هذا التعريف نستخلص أن الجدارة أو الصلاحية يمكن اعتبارها كأساس لاختيار الموظفين و كطريقة للاحتفاظ بهم و ليس على أساس المحسوبية و التحيز.

و على العموم يمكن إجمال عدّة خصائص تتعلق بمبدأ الجدارة فيما يلي:

- قصر التعيين في الوظيفة العامة على الأشخاص ذوي المقدرة و الكفاءة كأساس للاختيار للوظيفة العامة.
- تحديد لجنة محايدة لها استقلالها تكون مهمتها انتقاء الكفاءات و الأشخاص المتمتعين بالجدارة.
- أن يكون الاختيار عن طريق مسابقة مفتوحة كأسلوب علمي للكشف عن الكفاءات.
- وجود الفرص المتكافئة أمام المواطنين للتنافس على الوظائف الشاغرة، و عدم إجراء أي تمييز بين مواطن و آخر على أساس أي ولاء حزبي أو سياسي بل يحقق العدالة بالنسبة للجميع.
- الأخذ بمبدأ دائمية الوظيفة العامة، و عدم ارتباط الوظيفة العامة بالحزب السياسي الحاكم.
- الأخذ بمبدأ الجدارة عند إجراء عملية الترقية.⁽²⁾

و يتضح من هذه الخصائص أن نظام الجدارة يستعمل كأساس لاختيار أكفأ العناصر و ذوي المقدرة لتحمل أعباء و مسؤوليات المنصب، و هي أيضا مرتبطة بإجراء الامتحانات و المسابقات عند التوظيف، و هذا الأمر يحقق لنا رقابة فعالة في اختيار أكفأ العناصر لشغل الوظائف العامة.

إن أسلوب امتحانات التوظيف (التسابق) الذي عرفته البشرية منذ أقدم العصور القديمة — منذ عصر إمبراطورية الصين القديمة — لتطبيق نظام التوظيف حسب الجدارة هو إجراء مسابقات

(1) حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، مرجع سابق، ص 58.

(2) نفس المرجع السالف الذكر، ص 58-59.

عامة تتكون من سلسلة امتحانات تحريرية و عملية و شفوية و شخصية يتم في نهايتها إعداد قوائم بأسماء الناجحين على أساس الأصلح لشغل الوظائف العامة مرتبة حسب الجدارة و يقدر عدد الوظائف الخالية، و لا يمكن للسلطة صاحب التعيين الاختيار إلا من بين هذه القائمة.⁽¹⁾

و لقد عرف مبدأ الجدارة مفهومين رئيسيين و متميزين في العالم و هما: المفهوم الأوروبي، و المفهوم الأنجلوسكسوني. فالمفهوم الأوروبي يقوم على أساس الجدارة بالأقدمية، وذلك باعتبار أن الأقدمية المكتسبة عن طريق طول مدة الخدمة لها دور فعال في اكتساب الجدارة التي تؤهل الموظف للترقية بطريقة مباشرة أو آلية كما هو الحال في فرنسا، أما في المفهوم الأمريكي فيخضع كل المتقدمين لشغل الوظائف إلى المسابقات، و من ثم تتم الترقيات في هذا النظام بمثابة تعيينات جديدة تخضع لنظام المسابقة العامة.⁽²⁾

لكن إذا كان نظام المسابقة من حيث المبدأ ضروري و أساسي لتحقيق الجدارة، فإن هذا النظام لم تأخذ به العديد من الدول في المراحل الأولى من استغلال، بل تجاوزتها إلى الأخذ بالتوظيف عن طريق الشهادة مباشرة مع التخفيض في الشروط المطلوبة لشغل الوظيفة. و لقد كان هذا الإجراء مؤقت اقتضته ظروف الدولة الحديثة الاستقلال كنتيجة للتخلي الجماعي للمستوطنين لوظائفهم، و عجز الدولة الجديدة عن ملئ كل الوظائف الشاغرة.⁽³⁾ إلا أنه بتوسيع نظام التكوين و التعليم، ثم تخفيض ذلك العجز، و أصبح لنظام الجدارة بعد ذلك دورا هاما عند إجراء عملية التوظيف.

رغم اعتبار امتحانات التوظيف كوسيلة لرقابة مؤهلات المتقدمين لشغل الوظائف العامة و الكشف عن مدى صلاحيتهم لشغلها، فإن هذه الطريقة يحيطها الكثير من النقص التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- يجب ألا تقتصر هذه الامتحانات على اختبار الذاكرة، فالوظيفة العامة لا تتطلب هذا العنصر فقط، و إنما تتطلب القدرة على التصرف و تسيير الأمور.
- 2- أن نظام امتحانات و بخاصة الامتحانات التحريرية لا يصلح للوظائف القيادية حيث الإدراك و المقدرة على مواجهة المشاكل و القيادة أكثر أهمية من التدريب العلمي.

(1) نفس المرجع السالف الذكر، ص 60.

(2) مصطفى الشريف، تولية الوظائف العامة على ضوء القانون الأساسي العام للعامل، مرجع سابق، ص 85.

(3) حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، مرجع سابق، ص 62.

3- يرى الأستاذ جرجوار أن "إجراء امتحانات صعبة للتوظيف لا يناسب الدول الجديدة أو النامية إذ سترتب عليها نتائج مؤسفة حيث فرص التعليم و الثقافة محدودة مما يؤدي إلى رسوب عدد كبير و نجاح أقلية لا تكفي لشغل الوظائف العامة.⁽¹⁾

إلا أن رغم الانتقادات التي تم توجيهها لهذه الطريقة في التوظيف، فهي تعتبر أساسية و هامة لتحقيق مبدأ الجدارة، و الكشف عن المؤهلات الحقيقية للمرشح. و لتحقيق الكفاية الإدارية في الوظيفة العامة. اتجهت أغلب الدساتير الحديثة إلى الإقرار بمبدأ التوظيف حسب الجدارة. و لقد كانت الصين أسبق دول العالم بأخذ بنظام امتحانات التوظيف و أضافت في دستورها الصادر سنة 1947 إلى السلطات الثلاث التقليدية سلطة رابعة اسمها "سلطة الرقابة" و مهمتها حماية القانون و الصالح العام و سلطة خامسة تسمى "سلطة الامتحان" و تختص بالإشراف على التعيين في الوظائف العامة. و هكذا تم التأكيد على مبدأ التوظيف حسب الجدارة كبداية لتحقيق الكفاية في الوظيفة العامة في العصر الحديث.

3.1 مبدأ دائمية الوظيفة العامة

إلى جانب مبدأي المساواة و الجدارة، يوجد هناك مبدأ ثالث و هو دائمية الوظيفة العامة، و يقصد به أن تكون الوظيفة العامة في النظام اللاتيني خاصة، سلك مهني دائم يكرس له الموظف حياته العملية لخدمة الدولة، و ضمان تلبية الحاجات اليومية للمواطن، مقابل ما يتحصل عليه هذا الموظف في حقه في الأجر و الترقية من رتبة لأخرى، إلى جانب حق الاستمرار في منصبه ما لم يرتكب أخطاء تأديبية يعاقب عليها القانون، أو أثبتت عجز في أداء عمله. كل هذا يكون إلى غاية بلوغه السن المحددة قانونا للتقاعد، الذي يعتبر حق من حقوقه المنصوص عليها قانونا.

و قد عرفت الشعوب القديمة في الصين و مصر و روما الوظيفة العامة كسلك مهني دائم تخول شاغلها البقاء فيها مدى الحياة. و كان تنظيم الوظيفة العامة كمهنة دائمة يستهدف و يحمي صالح الطبقات العليا في المجتمع كالإشراف و رجال الدين التي كانت تستأثر وحدها بشغل وظائف الدولة و خاصة في مستوياتها العالية. و بالتالي كان الصالح العام أو المصلحة العامة بما فيها المساواة

(1) نفس المرجع السالف الذكر، ص 61.

حيث لم يكن تنظيم الوظيفة العامة كسلك مهني دائم يستهدف انتظام و استمرار الخدمة للشعب على النحو الذي تعرفه الشعوب المتطورة المعاصرة.

و إذا كانت نظرية دائمية الوظيفة العامة هي السائدة الآن إلا أن هذا لا ينفي ظهور نظرية تنادي بتوقيت الوظيفة و دوريتها، و قد ازداد هذا التيار قوة في عهد الرئيس الأمريكي "جيفرسون طوماس" (1743-1826م)، و بعد ذلك في صدور قانون عام 1820م السابق الذكر، أو ما يعرف بقانون الأربع سنوات و بالتالي وجد توقيت الوظيفة سنده التشريعي بصدور هذا القانون حيث كانت الانتصارات الانتخابية للأحزاب عادة ما يتبعها القيام بإجراءات واسعة في فصل الموظفين القدامى، وتعيين آخرين مناصرين لهم عن طريق السلطة التقديرية التي تتمتع بها السلطة التنفيذية في عملية الفصل و التعيين.

و كان الرئيس "جاكسون" أشد تحمسا لتوقيت الوظيفة العامة إذ هاجم بعنف نظرية دائمية الوظيفة معددا مزايا توقيتها على النحو التالي:

- دائمية الوظيفة تجعل الموظف ينظر إليها كنوع من الملكية الخاصة سيشتغلها لصالحه على حساب الصالح العام.
- طول البقاء في الوظيفة العامة يغري بإساءة استعمال السلطة و التعسف في استعمالها.
- مبدأ المساواة في التوظيف يقتضي توقيتها حتى يتيح لأكثر عدد من المواطنين فرصة التقدم لشغلها.
- ليس لأي مواطن أن سيتأثر بالبقاء فيها. فالوظائف لا تنشأ لحساب فئة معينة على حساب الشعب.
- توقيت الوظيفة يشعر الموظف أن وجوده رهن بمشيئة الشعب فيحرص على خدمة الصالح العام.
- واجبات الوظائف العامة من البساطة و الوضوح بحيث يتسنى للشخص العادي الذكاء تأهيل نفسه للنهوض بها و بالتالي لا يلزم قصر شغلها على عناصر معينة.
- تقتضي أصول الديمقراطية بالمساواة بين وظائف الأداة الحكومية السياسية منها و الإدارية مما يقتضي توقيت الوظائف العامة أسوة بالوظائف السياسية.⁽¹⁾

(1) حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، مرجع سابق، ص 67-68.

إلا أنه بالرغم من الانتقادات الموجهة لمبدأ دائمية الوظيفة العامة، فإن ازدياد الحاجة إلى تقديم خدمات مستمرة لتلبية الطلبات اليومية و المتزايدة للمواطنين، يطرح ضرورة إيجاد نظام للوظيفة العامة، يتميز فيه الموظف بالكفاءة و الاستقرار و الطمأنينة حيث يعتبر ذلك ضروري لتحقيق هذه الطلبات على أكمل وجه.

و يحقق مبدأ دائمية الوظيفة العامة الذي أخذت به أغلب الدول الحديثة و الذي يتماشى مع المفهوم المغلق، عدة فوائد للإدارة و المجتمع، و فيما يلي أهم خصائص التوظيف بصفة دائمة فيما يلي:

1- وجود فرص متساوية لجميع المواطنين في التنافس على الوظائف العامة إذ يجب أن لا توجد أية امتيازات طبقية أو احتكارية و الذي يملكون الكفاءات، أو المؤهلات العلمية اللازمة.

2- يوفر الضمان و الاستقرار في الوظيفة فلا يكون البقاء في الوظيفة رهنا بمشيئة رب العمل و تحت رحمته، و إنما يخضع لقوانين الوظيفة العامة التي تضمن له حق الدفاع، و الترقية له و لأسرته.

3- إن نظام دائمية الوظيفة يسمح بتحقيق التنمية الذاتية للموظف عن طريق التدريب، بحيث يسمح له ذلك بالوقوف على أحدث الأساليب العلمية و العملية في النواحي الإدارية و الفنية في الدول الأخرى و بالتالي فإن هذا النظام يزود الدولة و الإدارة العامة بمجموعة من العاملين ذوي التخصص و الخبرة، و يكون أعضاء مخلصين في حقل الإنتاج و العمل الجماعي و التعاوني.⁽¹⁾

و نظرا لأهمية مبدأ دائمية الوظيفة العامة في استقرار الموظفين و تحسين مردودهم الوظيفي فقد أخذت به العديد من الدول و خاصة الأوروبية منها. و هكذا اتجهت الدساتير المعاصرة إلى تقرير مبدأ التوظيف بصفة دائمة، صريحة أو ضمنا لضمان توفير جو الاستقرار و الاطمئنان اللازم لرفع كفاءة الموظف العام و زيادة إنتاجه.

(1) نفس المرجع السالف الذكر، ص 72-74.

بعدما تم التطرق إلى الأسس و مبادئ لتولية الوظائف العامة، فماذا عن شروط تقلد هذه الوظائف؟

يتفق الفقهاء و خبراء القانون و الإدارة على وضع شروط عديدة في عملية اختيار الموظفين، و ذلك بهدف تحقيق برامج المنظمة الإدارية بأقل تكلفة في الوقت و الجهد و العتاد. و إذا كانت هناك شروط عامة لشغل الوظائف العادية.

المبحث الثاني: الشروط العامة للتوظيف في الوظيفة العامة

إن للوظيفة العامة طبيعتها التي تميزها عن الخدمة في المشروعات الخاصة، فالوظيفة العامة بالمفهوم الفرنسي، و الذي استوحاه المشرع الجزائري رسالة و خدمة. و هذه الرسالة تفرض على القائمين بها التزامات و تمنحهم مزايا.

و الوظائف العامة تكليف للقائمين بها، و يستهدف موظفو الدولة في أدائهم لأعمال وظائفهم خدمة الشعب. لهذا فإنه لا يمكن أن يطلق أمر الترشيح للوظائف العامة بدون قيد أو شرط. و لكن الأمر على العكس، فلا بد من توافر عدة شروط فيمن يرشح نفسه لشغل أية وظيفة من وظائف الدولة و لهذا السبب توصف هذه الشروط بأنها شروط عامة و هي تختلف باختلاف الدول. إلا أن هناك ثلاثة أنواع منها ليست محل خلاف، و هي المتعلقة بصفة المرشح بالدولة، و حالته الصحية و حالته الشخصية.

و مما تقدم، سوف نتعرض إلى الشروط العامة لتقلد هذه الوظائف بشيء من التفصيل.

1.2 شرط الجنسية

إن معظم الدول تحتفظ بوظائفها للمواطنين من أبنائها حرصا على تأمين سلامة أمن البلاد أو بعد انقضاء مدة معينة على تجنس الأجانب، و التأكد من ولائهم للدولة التي اكتسب جنسيتها. إلا أنه يلاحظ أن تجنس الأجنبي يتم برضاء الدولة التي اكتسبت جنسيتها ووفقا لقوانينها. و قبول الدولة تجنس الأجنبي بجنسيتها دليل على أنها راضية لسلوكه و حالته الشخصية، مطمئنة إلى أن دخوله في جنسيتها لن يضر بمصالحها. و لهذا فإنه يكون من حق الأجنبي المتجنس بجنسية أن يعمل

معاملة الوطنيين الأصليين من حيث التمتع بالحقوق العامة و الالتزام بالواجبات ، طالما أنه قد اكتسبت جنسية الدولة بالطريق القانوني.

ولقد حرصت كل الدول على تطبيق شرط الجنسية عند أية عملية للتوظيف في الإدارة العامة ، حيث تحقق لها بذلك على عدة أهداف أهمها:

أ- إن الإخلاص و الولاء الحكومي أمر ضروري للاحتفاظ بأسرار العمل، و يلاحظ أن تعيين وطنيين في الوظائف العامة يضمن المحافظة على أسرارها، و بخاصة في ميدان الأمن أو الاقتصاد القومي.

ب- تعيين أشخاص وطنيين يضمن استمرار أداء الخدمة العامة بما يحقق مصلحة الدولة، و يمكن من توفير و إعداد ما تحتاجه الدولة من أفراد وطنيين، ليحلوا محل الموظفين الحاليين (الأجانب) و خصوصا في الدول النامية حديثة الاستقلال.

ج- اختلاف بيئة كل دولة عن الأخرى يلزمها بضرورة الاعتماد أساسا في شغل وظائف الخدمة المدنية على المواطنين، و ذلك نتيجة اختلاف التقاليد و العادات و الثقافة... الخ من دولة إلى أخرى. حيث أن قيام المواطن بأعباء هذه الوظائف يجعله يحقق الهدف منها بقدر الإمكان في ظروف تلك الدولة.⁽¹⁾

أما الوظائف التي لها علاقة بالطابع الأمني، العسكري، الجمركي أو الدبلوماسي، فنوعية هذه الوظائف تتطلب ضرورة المحافظة على أسرارها و عدم البوح بالمعلومات الرسمية التي يضطلع عليها الموظف، و بالتالي من الضروري تولية هذه الوظائف الحساسة من قبل مواطنين ذوي جنسية البلد و يرجع ذلك إلى ما يحملون من شعور وطني و حب الدفاع عليه. و لذلك "يعتبر تولي الوظائف العامة نوع من المشاركة في إدارة الدولة، و المساهمة في بناءها، فيعطي بذلك للمواطنين شعورا قويا بالانتماء للوطن و الولاء للدولة".⁽²⁾

(1) Organisation internationale du travail, op cit, p 34.

(2) فوزي حبيش، الوظيفة العامة و إدارة شؤون الموظفين، مرجع سابق، ص 84.

أما فيما يخص الوظيفة العامة الدولية، فالمرشح لمنصب في منظمة عالمية، أو أوروبية، يجب أن يكون مواطناً في دولة تكون عضوه في تلك المنظمة، وهذا الشرط قد ورد صراحة في العديد من القوانين و الأنظمة التي تحكم الموظفين.⁽¹⁾

و من هنا فإن شرط الجنسية جدّ مهم لأي دولة كانت و خاصة إذا تعلق الأمر بوظائفها الإستراتيجية و ذلك للحفاظ على أمنها و أسرارها.

2.2 شرط السن

إن معظم أنظمة الوظيفة العامة تقوم بوضع حدا أدنى و حدا أعلى من العمر للالتحاق بالوظيفة العامة و تأخذ بهذا الشرط، أنظمة الوظيفة المغلقة، التي غالباً ما تشترط: أن يسمح عمر الموظف بالاستمرار، فترة طويلة في العمل، حتى تاريخ الإحالة على التقاعد. إلا أنه من جانب آخر نجد غياب هذا الشرط في الدول التي تعتمد نظام الوظيفة المفتوح، كأمريكا، و كندا، وغيرها و يرجع ذلك إلى اعتبار أن للموظف حرية التنقل، من القطاع العام، إلى القطاع الخاص و بالعكس. و لا يجوز بالتالي وضع قيد لهذه الحرية عن طريق تعيين حد أدنى أو أعلى في العمر، لدخول الوظيفة العامة.

و تتفق أغلبية الدول، على اعتبار سن 18 سنة، أو من 20 سنة، الحد الأدنى لدخول الوظيفة العامة و هو سن ضروري لتقلد أي منصب في الوظيفة العامة، مما يسمح له من تحمل المسؤوليات و تبعات منصبه. أما الحد الأعلى لسن التوظيف، فغالباً ما يكون بين 35 و 45 سنة، و يرجع ذلك إلى تفادي توظيف كبار السن، الذين يكون نشاطهم قد ضعف.⁽²⁾ و من هنا فإن شرط السن يعتبر جدّ مهم للمسار المهني لهذا الأخير.

3.2 شرط اللياقة البدنية (الصحية)

تشترط كل قوانين الوظيفة العامة في كافة الدول، أن يتمتع المترشح للوظيفة العامة بصحة جيدة بدنيا و نفسياً، وعلى أن يكون معاً في من كل الأمراض المعدية. و حرصاً على تحقيق شرط

(1) Article 1 du Règlement O.C.D.E; Art 7, Règlement U.E.O; Art 27 du Statut C.E.C.A.

(2) فوزي حبش، الوظيفة العامة و إدارة شؤون الموظفين، مرجع سابق، ص 86-87.

اللياقة البدنية للمرشح، يطلب من هذا الأخير إثبات ذلك عن طريق شهادة طبية (من بينها الشهادة الجسدية و الصدرية التي تثبت صحة المترشح) معترف بها. و قد تختلف شروط اللياقة المطلوبة حسب الوظيفة المزمع شغلها، بحيث تعطى الأولوية تارة للقوة البدنية، كقوة العضلات، و البصر، و الطول و تارة أخرى لقوة الشخصية، و سرعة الإدراك، و اتخاذ القرار بفاعلية و نجاعة.

4.2 شرط السيرة الأخلاقية

و يقصد بها الأخلاق الحسنة و الحقوق المدنية، بحيث يعتبر الموظف ممثل للسلطة العمومية، و الحارس الأمين للدولة على مصالحها و بالتالي فهو يعطي صورة معينة لها. و من هنا تشترط معظم الدول في المتقدم لشغل الوظائف العامة، ألا تكون لديه سوابق سيئة، تؤثر على مسلكه و سمعته و نزاهته فاشترطت ألا يكون قد حكم عليه بجناية، أو محاولة جنائية، أو بجنحة، أو محاولة جنحة مخلة بالشرف و الأمانة و لهذا السبب يطلب من المترشح تقديم وثيقة حكومية تثبت ذلك.

و يطلب عادة من المرشح لشغل الوظيفة تقديم شهادة إدارية تثبت حسن سيرة و سلوكه الشخصي و كذلك يطلب منه تقديم صحيفة سوابق جنائية، تقيد عدم ارتكابه لأية جنائية أو جريمة مخلة بالشرف، مثل التزوير أو السرقة أو الاحتيال أو الجرائم الخلقية... الخ. كما تعتبر الأحكام الأجنبية في حق المواطنين خارج الدولة مؤشرا لسوء سلوكه، و إن كانت لا تكتسي أي قوة خارج حدود الدولة التي أصدرتها.

5.2 شرط المؤهلات العلمية

يعتبر شرط المؤهل العلمية من الشروط الأساسية لتولي الوظيفة العامة ، و يختلف مستوى هذا المؤهل باختلاف مستوى كل وظيفة المراد شغلها حيث أنه كلما كانت الوظيفة صعبة وذات مسؤولية كان الشرط المؤهل العلمي عال والعكس صحيح ؛ لكن في مقابل ذلك نجد أن الدول الحديثة العهد والمفتقرة للكفاءات العلمية ، فإنها لا تشترط مؤهلات علمية عالية لشغل الوظائف العامة ، حيث تضطر إلى التخفيف من مستويات المؤهل العلمي بالإضافة إلى توفر شرط الخبرة و الأقدمية ، في ذلك ما يضمن قيامه بالعمل على الوجه الأفضل ، علاوة على لجوئها إلى المساعدات و التعاون الأجنبي في تكوين إطاراتها .

6.2 شرط تحديد الجنس

نجد في كثير من الدول بعض الوظائف حكرا على الرجال دون النساء ، كأن تقتصر تخصص معين من سلك الأمن على الرجال من النساء ، أو تقتصر وظائف التمريض على النساء من دون الرجال . ولقد أثار هذا الشرط جدالا سواء في مجال الفقه أو القضاء وخاصة بعد أن أصبح للمرأة حق الانتخاب.^(١)

و تشير الإحصائيات المنشورة، أن غالبية النساء الموظفات في فرنسا، يشغلن وظائف ثانوية. و في الولايات المتحدة الأمريكية، بلغت نسبة الموظفات في الحكومة الاتحادية 33% من مجموع الموظفين أي الثلث، و لكن نسبة من يتولى منهن وظائف قيادية لا تتجاوز 2 % فقط. أما في إنجلترا فكان عددا كبيرا من النساء يصلن إلى مناصب عالية. أما في الدول العربية فأن نسبة تشغيل النساء في الوظائف العامة فهي تعتبر قليلة. ففي الجزائر بلغت هذه النسبة الحد الأعلى و هي 25% من مجموع القوى العاملة، و يأتي لبنان في المرتبة الثانية 17,5 % و تونس في المرتبة الثالثة ب 12,5 %.⁽¹⁾

و يرجع تفضيل الرجال على النساء في شغل بعض الوظائف، إما إلى طبيعة المجتمع و ما يسوده من قيم و عادات، و إما إلى طبيعة الوظائف ذاتها، و كونها الرجال أكثر استعدادا لشغلها بسبب تركيبتهم الفيسيولوجي، أو تفرغهم و حريتهم الواسعة في التنقل أو السفر. و لذلك ينبغي ألا يفسر هذا الأمر، على أنه تمييز لجنس على آخر في جميع الأحوال.

من هنا يتبين لنا، أنه بالرغم من مبدأ المساواة المعمول به، فإن هذه المساواة نسبية و ليست مطلقة، بحيث يمكن للإدارة أن لا تأخذ بها أحيانا حسب طبيعة العمل المراد إنجازها أو حسب طبيعة الظروف الاجتماعية و الثقافية السائدة.

(٥) إن حق المبايعات أو الانتخاب قد اعترف به الإسلام منذ بيعة العقبة الثانية و مبايعة النساء للرسول (ص)، و هكذا يكون الإسلام قد أعطى الحقوق السياسية للرجل و المرأة معا لبناء المجتمع، قبل الغرب بقرون.

(1) Organisation internationale du travail, op cit, p 35.

7.2 شرط الخدمة الوطنية (الخدمة العسكرية)

علاوة على الشروط السابقة الذكر، تضيف بعض الدول شرط تأدية الخدمة العسكرية الإلزامية للقبول في الوظائف العامة أو تعطى الأفضلية لمن أدى هذا الواجب. و يقصد بهذا الشرط أن يكون موقفه واضحاً من ناحية أدائه أو عدم أدائه واجب الخدمة الوطنية، و أن يثبت للجهة الإدارية ذلك بموجب شهادة منه تفيد معاملته عسكرياً مع قبول في المرتبة الثانية الذين يبررون وضعيتهم القانونية بتقديم شهادة التأجيل و الغاية من وضع هذا الشرط لضمان استمرار الموظفين الإداريين من جهة، و من جهة أخرى تأدية الواجب الوطني.

إذ، هذه بعض الشروط العامة المتمثلة في الجنسية، و السن، و الصحة، و السيرة الأخلاقية الحميدة، و المؤهل العلمي، و جنس الموظف و الخدمة العسكرية، و كلها شروط لها أهميتها في تولى الوظائف العامة و بالتالي يجب توفرها في جميع المرشحين لشغلها، و هي معظمها واحدة في جميع الدول. و لكن هناك شروط خاصة قد تتطلبها بعض الوظائف و تضيفها الإدارة إذا كانت الوظيفة تتطلب استيفاء مواصفات فنية خاصة بشرط ألا تتعارض هذه الشروط مع الشروط التي نصت عليها قوانين الدول مع تطبيق هذه الشروط دون تمييز.

المبحث الثالث: طرق و إجراءات التوظيف

ليس بمجرد استيفاء الشروط اللازمة للالتحاق بإحدى الوظائف العامة لا يكفي في حد ذاته ليصبح المرشح تلقائياً موظفاً عاماً، و إنما لا بد أن يمر عبر طرق اختيار معينة يتم من خلالها الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف و اختيار أكثرهم كفاءة لشغل الوظائف و اختيار أكثرهم كفاءة لشغل الوظائف الشاغرة، و هذه الطرق تتعدد و تتنوع تبعاً لاختلاف الدول من حيث القوانين و الأنظمة الوظيفية السائدة.

و يمكن اعتبار عملية اختيار الموظفين من أكثر العمليات حساسية و أهمية في إدارة شؤون الموظفين، إذ أن رسم السياسات و وضع الأهداف و تنفيذ هذه السياسات و تحقيق هذه الأهداف لا يتم إلا من خلال أفراد مؤهلين و قادرين على أداء متطلبات وظائفهم بكفاءة و فعالية. و لا يتحقق ذلك إلا من خلال نظام كفؤ و فعال للاختيار و يؤدي إلى الحصول على أفضل المرشحين و أنسبهم لشغل الوظيفة.

إذن الهدف من الاختيار هو وضع الشخص المناسب في الوظيفة التي تناسب استعداداته الفطري، و قدراته التي اكتسبها بالتعليم و التدريب و الممارسة، و ذلك بهدف تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل الجهود، و تحقيق أفضل توافق بين الفرد و الوظيفة.

أما الطرق التي تلجأ إليها الدول و المؤسسات لاختيار موظفيها، فيمكن تقسيمها إلى طريقتين في عملية التوظيف، أحدهما يسمى بالتوظيف الداخلي، و الآخر بالتوظيف الخارجي. فالتوظيف الداخلي و الذي يجري ضمن أعوان الإدارات، أما التوظيف الخارجي الذي يتم من خلال المسابقات الموجهة للجمهور، و في هذا الشأن يقول الدكتور جميل أحمد توفيق في مؤلفه "مذكرات في إدارة الأعمال": "يمكن للمنظمة الحصول على حاجاتها من أعضاء الإدارة من عدة مصادر أهمها المصدرين الآتين: الأول يتم بالتعيين من داخل المنظمة نفسها عن طريق التعيين. و الثاني بالتعيين من خارج المنظمة...".⁽¹⁾ لكن ثمة طرق للتوظيف تتم خارج المسابقات و الترقية و هي تشمل التوظيف إلى الوظائف المحجوزة، و الوظائف العليا و النوعية.

1.3 طرق التوظيف

لقد تم التوصل في الفصول السابقة إلى أن عملية التوظيف تقتضي بصفة عامة تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية من الأفراد سواء بالعدد أو بالنوعية المطلوبة اللازمة لتمكين الإدارة من تحقيق الأهداف النهائية المقررة و البحث عن العناصر البشرية الصالحة و السابق تحديد عددها و الصفات اللازم توفرها في هؤلاء الأفراد هي من العمليات الإدارية الهامة و الحيوية في مجال التوظيف، و لا يتحقق ذلك إلا بالاعتماد على المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها.

و على هذا الأساس، يمكن تقسيم طرق التوظيف إلى مصادر داخلية من جهة، و من جهة أخرى إلى مصادر خارجية. و سيتم التعرض إلى كل عنصر بجزء من التفصيل.

أولاً- المصادر الداخلية للتوظيف

و يقصد بالمصدر الداخلي شغل الوظائف الحالية من داخل المنظمة أي شغلها من الموظفين الحاليين بها، و بصفة خاصة الوظائف التي تعتبر ترقية لهؤلاء الموظفين و الذين تتوافر فيهم متطلبات الوظيفة و المؤهلات الشخصية التي ترشحهم لشغل هذه الوظائف من داخل المنظمة.

(1) جميل أحمد توفيق. مذكرات في إدارة الأعمال. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1975، ص 310.

و الهدف من هذه الطريقة في التوظيف مزدوج فهي من ناحية تخدم الأعوان حيث تسمح لهم بالترقية المهنية، وبالتالي الترقية الاجتماعية، و من جهة أخرى تراها تحقق مصلحة الإدارة في شغل المناصب الشاغرة بأعوان اكتسبوا صفات كثيرة كالتجربة و الضمير المهني و غيرها من الصفات اللازمة لشغل الوظائف بكفاءة، خاصة و أن تجارب الإدارة أكدت بأن هذا النوع من التوظيف يسمح بإيجاد عناصر أكثر ملائمة لشغل الوظائف العامة من العناصر الموظفة من الخارج.⁽¹⁾

يتميز المصدر الداخلي للتوظيف بعدة مزايا و منها:

- 1 — تتوفر لدى المنظمة نظرة جيدة عن مواطن القوة و الضعف في أفرادها، و بالتالي كلما زادت دقة و صحة البيانات المتاحة عن الأفراد الحاليين، كلما قلت فرص الأخطاء في اتخاذ القرارات.
- 2 — أن التوظيف من الداخل له تأثيرا إيجابيا على دافعية و معنوية الأفراد، عندما نخلق فرص ترقية أو تمنع الاستغناء عن الأفراد. فبعدما يعلم الأفراد أن المنظمة تنظر إليهم بعين الاعتبار عند محاولة شغلها للوظائف الأعلى، فإن هذا سيكون له تأثيرا إيجابيا على تحفيزهم لتحسين مستوى أدائهم. و العكس صحيح إذا ما كانت الأولوية تعطى للأفراد من خارج المنظمة.
- 3 — الاستخدام و الاستفادة الكاملة من قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة. مما يحسن عائد المنظمة على استثماراتها.
- 4 — تؤمن استقرار العاملين في المنظمة، و ترفع الروح المعنوية لهم.
- 5 — المحافظة على العاملين الملمين بطبيعة المنظمة و متطلباتها، مع المحافظة على سرية العمل فيها.

- 6 — تخفيض التكاليف المالية المترتبة على إجراءات جذب قوى عاملة من خارج المنظمة.⁽²⁾ و من بين المصادر الداخلية، نجد خاصة المسابقة التي سيتم التطرق إليها بشيء من التفصيل.

— المسابقة

إن المنظمة تعتمد عند شغل الوظائف الخالية على العاملين فيها الذين تتوافر فيهم متطلبات الوظيفة ومؤهلات الأشخاص المطلوبة. و سيتقدم في هذا النوع من المصادر أسلوبان أساسيان:

(1) Louise Fougère. La fonction publique : Etude et choix de textes commentés.

Paris : U.N.E.S.C.O, Institut international des sciences administratives, 1966, p 193 - 194.

(2) مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق، ص 159-160.

- أسلوب الترقية بالأقدمية، أو عن طريق الخبرة المهنية.
- أسلوب المسابقة الداخلية أو بواسطة الامتحانات المهنية، وهو ما يعني الترقية عن طريق الجدارة والاستحقاق.
- كما أن البعض يضيف أسلوبا ثالثا وهو حالات إعادة تشغيل العمالة المتقاعدة أو الإحالة إلى المعاش.

و يقصد بأسلوب الترقية بالأقدمية ترقية أحد العاملين في المنظمة إلى الوظيفة الشاغرة و التي تكون في العادة ذات مسؤوليات أعلى من وظيفته الحالية. و قد يكون هذا الشخص من بين العاملين في نفس الإدارة أو القسم، كما يمكن نقل شخص من إدارة إلى أخرى في حال تعذر ترقية شخص إلى تلك الوظيفة من نفس الدائرة.

و قد ورد مفهومان للترقية، مفهوم عضوي شخصي، "يؤسس و يستند على أساس نظام التدرج الإداري(*) الشخصي للرتب و الألقاب بالوظيفة، أي على أساس تدرج الدرجات الوظيفية داخل كادر أو هيئة العاملين العاملين في المنظمة أو المؤسسة الإدارية أو في النظام الإداري للدولة ككل".⁽¹⁾ ومفهوم موضوعي وظيفي "يستند على أساس التدرج الإداري الوظيفي الموضوعي الذي يقوم على أساس نظام تدرج الوظائف بعد ترتيبها على أساس اختلافها في درجة المسؤوليات، المهام الواجبات، ومدى أهميتها و ضرورة الشروط و الكفاءات و القدرات المطلوبة التوفر لشغلها".⁽²⁾

(*) يقصد بالتدرج الإداري للرتب و الألقاب الوظيفية أنه النظام الإداري السائد في الدولة أو النظام الإداري لأية منظمة إدارية، ففيه تتجسم كل المقومات و المكونات و المعطيات الفنية و القانونية و البشرية و المادية و الوظيفية للنظام الإداري السائد و ذلك في بناء هيكلي يأخذ هيئة هرم مرتب و متناسق و متدرج، و متتابع الطبقات و المستويات و الدرجات و المراتب فنيا و وظيفيا و قانونيا.

لمزيد من المعلومات في هذا الشأن:

الرجوع إلى كتاب د. عمار عوابدي. مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية. الجزائر: دار هوم للطباعة و النشر و التوزيع، 1998.

(1) د. عمار عوابدي. مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية. الجزائر: دار هوم للطباعة و النشر و التوزيع، 1998، ص 311.

(2) نفس المرجع السالف الذكر، ص 312.

من هذين المفهومين، يصوغ معظم الكتاب و علماء الإدارة العامة، مفاهيمهم للترقية، فنجد التعريف الذي صاغته المملكة الإدارية العليا في مصر، تقرر فيه: "بأن الترقية هي كل ما يطرأ على الموظف من تغيير في مركزه القانوني يكون من شأنه تقديمه على غيره في مدرج السلم الوظيفي والإداري، ويتحقق ذلك بتقليد الموظف وظيفة تعلو وظيفته في مجال الاختصاص، وإن لم يصلح هذا التقليد نفع مادي".⁽¹⁾

و لقد كانت الترقية، في مصر الفرعونية، تتم على أساس الكفاءة و الجدارة، فمثلا القاضي يشغل في البداية وظيفة كاتب (القاضي الكاتب)، ثم يرقى بعد ذلك إلى وظيفة رئيس الكتبة، ثم إلى وظيفة كبير قضاة مصر العليا، ذلك على أساس كفاءته في العمل. "يتضح إذن أن الصلاحية كانت هي الأساس في الترقية إلى الوظائف العليا، و كان المعيار المتبع في ذلك هو كفاية تقرير عن الموظف، يكتبه عنه رئيسه، و هذا التقرير يؤهله للوظيفة الأعلى".⁽²⁾

و بذلك ستكون الترقية مرتبطة بالمدة التي يقضيها الموظف في الخدمة، إضافة إلى عدد النقاط التي تحصل عليها تأكيداً على كفاءته في الوظيفة من خلال التقارير الدورية المنجزة. و تماشى هذه الطريقة مع خصائص النظام المغلق للوظيفة العامة الذي يأخذ بأسلوب المهنة الذي يحقق للموظف تطوير حياته المهنية في ظل الاستقرار و الدوام.

و بالرغم من المزايا السابقة فإن هناك بعض المساوئ التي يشملها استقطاب العاملين من داخل المنظمة و يتمثل فيما يلي:

- الصراع سعياً للحصول على الترقية، يمكن أن يؤدي إلى الحساسية و التوتر بين الأفراد، إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الذي لم يتم ترقيتهم و خاصة إذ ما تم ترقية أفراد غير ملائمين إلى المناصب الشاغرة في حال تطبيق أسس غير موضوعية في الترقية.
- جمود و عقم الأفكار، و عدم التجديد و الابتكار أي عدم الاستفادة مما قد يجلبه الموظف الجديد (من الخارج) من خبرات جديدة قد لا تكون معروفة أو مستخدمة في المنظمة.
- قلة عدد الأفراد الذين تجري المفاضلة بينهم عند الرغبة في إجراء الترقية لوظائف أعلى.

(1) نفس المرجع السالف الذكر، ص 313.

(2) محمد أنس قاسم. مذكرات في الوظيفة العامة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1989، ص 38.

- كما أن الترقية على أساس الكفاءة و المقدرة تتطلب نوعا معينا من التقدير الموضوعي للأفراد و ذلك يصعب تحقيقه. أما الترقية على أساس الأقدمية أو الأسبقية في العمل فهي وسيلة سهلة لا تسفر عن مشاكل إنسانية و لكنها قد تسفر عن مشاكل إنتاجية تتمثل في احتمال عدم الكفاءة الشخصية للشخص الأقدم في الوظيفة.⁽¹⁾

أمام هذه النقائص التي تعرفها عملية الترقية على أساس الأقدمية أو الأسبقية، أدى إلى ضرورة فتح المجال أمام الطرق الأخرى للتوظيف الداخلي، و خاصة تلك القائمة منها على أساس المسابقة الداخلية.

و مما سبق فإن أسلوب المسابقة أو الجدارة في تقلد الوظائف العامة الذي يتم داخل المنظمة، حيث يتطلب حد أدنى للمؤهلات اللازمة، و الإطلاع على تقرير الكفاية الخاص بالموظف، و تقدير الرؤساء الإداريين، و قياس مدى أهلية و جدارة الموظف العام للترقية إلى وظائف أكثر أهمية. و يتخذ أسلوب الجدارة المبني على المسابقة ثلاثة أشكال رئيسية هي:

- المسابقة المفتوحة، و ذلك بفتح المجال أمام كل الراغبين للترقى بشرط توفر فيهم الشروط المطلوبة. بالإضافة إلى من كانوا خارج الإدارة التي نظمت تلك المسابقة.

- المسابقة المحدودة، و تكون المشاركة فيها مقصورة على الموظفين الذين يتمون إلى الإدارة المنظمة للمسابقة دون العناصر الأجنبية.

- أما الامتحان العادي، فهو لا يتضمن عنصر المنافسة، فهي تسمى امتحانات المرور من منصب أدنى إلى منصب أعلى شاغر.⁽²⁾

نستخلص مما تقدم أن عملية اختيار الموظفين تتم على أساس الأقدمية، أو عن طريق المسابقة الداخلية القائمة على أساس الاستحقاق، و هي عادة ما تأخذ شكل المسابقة المفتوحة أو المحدودة، بالإضافة إلى الامتحان العادي.

(1) Pierre Louart. Gestion des ressources humaines. Editions Eyrolles, 1991, pp 118-119.

(2) Bernard Martory, Daniel Crozet. Gestion des ressources humaines. France: éditions Nathan, 1988, p 50.

ثانياً — المصادر الخارجية للتوظيف

إن التوظيف من الداخل، يحتمل الكثير من المخاطر، يلزم تجنبها وإلا وقع ركود وجمود في هذه العملية، و تواكل في الشغل، لذلك و لأجل الحدّ من العيوب التي تنجر عن هذه الطريقة في التوظيف، وضعت طريقة أخرى إلى جانبها التوظيف الخارجي.

و يقصد بالتوظيف الخارجي " أنه طريقة التي يمكن بواسطتها للمؤسسات المستخدمة بعدد استيفائها لإمكانيات الترقية الداخلية، شغل المناصب الجديدة، أو التي صارت شاغرة عن طريق الالتجاء إلى عمال من خارج المؤسسة أو الإدارة ".⁽¹⁾

لقد كان للإدارة، عامة حرية واسعة في اختيار موظفيها، حيث كان في البداية هذا الحق مطلقاً، لكن نجم عنه عواقب وخيمة، مما فتح باب المحسوبية على مصراعيه، و أدى إلى انتشار الرشوة... الخ من آفات التي مست الإدارة، فكان بمثابة الفرصة التي سمحت للإدارة بمضاعفة تحكمها، مما أدى إلى فساد الجهاز الإداري. و بالمقابل، أدى تقييد حرية الإدارة تقييداً تاماً في هذا المجال إلى نفس الأضرار. من هنا تنوعت الطرق التي تلجأ إليها الإدارة في اختيار موظفيها، و تختلف من دولة إلى أخرى باختلاف نوع الوظيفة العامة. لذلك غالبية الدول تلجأ الآن إلى الطريقة المطلقة في الاختيار، بصورة محدودة، لكنها قد تتسع في بعضها أو تضيق في البعض الآخر.

و لهذا فإن المنظمة تلجأ إلى المصادر الخارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة. و أهم المصادر الخارجية التي يمكن اللجوء إليها هي كما يلي:

- الانتخاب.
- إعداد الموظفين.
- المسابقة.
- الوظائف المحجوزة.

(1) مصطفى الشريف، المرجع السابق، ص 151.

أ — طريقة الانتخاب

عرفت هذه الطريقة في المجتمعات القديمة، و منها "أثينا"، كان كبار الإداريين فيها ينتخبون مباشرة من قبل الشعب. و لا تزال هذه الطريقة مستعملة في بعض البلدان كالولايات المتحدة الأمريكية حيث يعين قضاة محاكم الولايات بطريقة الانتخاب المباشر من قبل الشعب.⁽¹⁾

هذه الطريقة، حتى وإن كانت تحقق مبدأ الديمقراطية في الاختيار، فإنها يصعب تطبيقها في الجهاز الإداري، و يرجع ذلك إلى ما تتطلبه من عوامل فنية، قد تكون بعيدة عن إدراك الجماهير ووعياها التي كثيرا ما تخضع للأهواء و الاعتبارات الشخصية من جانب، و من الجانب الآخر خضوع الموظف لتأثير الجماهير و حرصه على إرضائهم على حساب الصالح العام.

و يمكن القول أن طريقة الانتخاب تشكل طريقة استثنائية تلجأ إليها الدول في أضيق الحدود، و لشغل وظائف محدودة العدد.

ب — طريقة إعداد الموظفين و تدريبهم.

تعتبر هذه الطريقة من أحسن الطرق في اختيار الموظفين العموميين، و يرجع ذلك إلى إعداد الموظف فنيا إعدادا سابقا لتولية مهام وظيفته، عن طريق مدارس و معاهد يتم إنشاؤها لهذا الغرض. الأمثلة في ذلك كثيرة، حيث أنشأت فرنسا سنة 1945 "المدرسة الوطنية للإدارة" مهمتها تخريج الموظفين في مختلف الوظائف كموظفي مجلس الدولة، ديوان المحاسبة، السلك السياسي، المفتشين الماليين و موظفي الكادر الإداري.⁽²⁾ و لا تتوقف تكوينه بمجرد تولية المنصب، و إنما فهو يقوم بتدريب جديد كلما تطلب الأمر ذلك لمواكبة التطورات العلمية في مجال الإدارة.

و لهذه الطريقة العديد من المزايا منها إعداد الموظف و تدريبه على القيام بأعباء الوظيفة العامة، و لكنها تعتبر طريقة مكلفة حيث تتطلب تخصيصا ماليا و طاقة بشرية كافية و مؤهلة تقوم بأعباء التدريب. إلا أنها بإمكانها تدارك هذا الأمر، إذا قامت الإدارة بتصفية المتخرجين حسب الأولوية في النجاح، و الحصول على العدد الذي تحتاجه منهم دون زيادة.

(1) فوزي حبيش. اختيار و تعيين الموظفين في لبنان. القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1976، ص 11.

(2) عبد العزيز السيد الجوهري، مرجع سابق، ص 82.

ج - طريقة المسابقة

تعتبر هذه الطريقة أكثر شيوعاً في العالم، و يرجع ذلك لما تحقّقه من مبدأ الديمقراطية في الوصول إلى الوظيفة العامة، حيث تقوم على أساس الاستحقاق و الجدارة و ذلك من خلال إتاحة فرص متكافئة أمام المترشحين في شغل الوظائف العامة بالكشف على الصفات التي تتطلب الوظيفة في المرشح، و التي لا يمكن التعرف عليها بمجرد الإطلاع على الأوراق و الشهادات التي يتقدم بها المرشح.

و يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار الموظفين لشغل الوظائف العامة عن طريق اجتياز ما تعقده الإدارة المختصة من امتحانات التوظيف تتناسب مع مستلزمات الوظائف المطلوب شغلها للتحقق من توافر الصلاحية الإدارية و المهنية و الفنية اللازمة لمباشرة الأعمال الوظيفية، بحيث يكون التعيين في الوظيفة طبقاً للترتيب التنازلي لنتائج الامتحانات فيعين الحاصل على أعلى الدرجات، ثم من يليه. مع إلزام السلطة الإدارية المختصة بالتوظيف باحترام هذا الترتيب عند إجراء التعيين.⁽¹⁾

إلا أن بالرغم مما يأخذ بهذه الطريقة إلا أنها تأخذ عليها بأنها شبيهة بالامتحانات المدرسية لا غير، و يرجع ذلك إلى الإحالة دون الكشف عن ذوي الكفاءة و الصلاحية من بين المترشحين كما يؤخذ أيضاً على هذه الطريقة أنها تحول دون الكشف عن الموظف الأصلح، ذلك لأن الوظيفة المطلوب شغلها قد تتطلب توافر صفات ذاتية التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف العام، تعجز الامتحانات عن إظهارها، كالقدرة على البت، و تحمل المسؤولية، و حب التجديد و الابتكار.⁽²⁾ بالإضافة إلى إمكانية فتح أمام المسؤولين أبواب المحسوبية و المحاباة أحياناً، و التعسف و الانحراف أحياناً أخرى، و خاصة إذا لم يتم الامتحان بواسطة لجان فنية محايدة و متخصصة و بعيدة عن جميع المؤثرات السياسية و الضغوط الاجتماعية و الشخصية.

إلا أنه بالرغم من الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة فهي تبقى فعالة، لأنه يعتبر أسلوب تقتضيه المصلحة العامة من حيث أنه يضمن اختيار العناصر الصالحة و الكفؤة، كما تقتضيه مصلحة المتقدمين لشغل الوظيفة من حيث إنه يضمن إجراء المنافسة بين طالبي الوظائف استناداً لاعتبارات

(1) نواف سالم كنعان. "امتحانات التوظيف كأسلوب لشغل الوظائف العامة: دراسة تحليلية مقارنة"، دراسات، المجلد 20 (أ)، ملحق، الصادر سنة 1993، ص 53-54.

(2) كمال الغالي، الإدارة العامة، دمشق: مطبعة الداودي، 1979، ص 168.

موضوعية. و يكفل إسناد الوظائف إلى الراغبين في توليها على أساس الجدارة التي يكشف عنها اجتياز الامتحانات المختلفة و تطبيق مبدئي الكفاءة و الجدارة كأساس في اختيار الموظفين لشغل الوظائف العامة.

د — طريقة الوظائف المحجوزة

قد تعتمد بعض الدول إلى حجز بعض الوظائف لأفراد من المجتمع ممن ساهموا مساهمة فعالة في تطوير بلادهم أو المحافظة عليها. و منهم المعوقين و المشوهين و معطوبين الحرب، و تعيينهم في الوظائف و يكون ذلك على أساس اعتبارات إنسانية... الخ.

و يسمى هذا النوع من التوظيف بالتوظيف الاجتماعي، لأنه يخرج مبدأ المساواة من أجل فرض العدالة الاجتماعية لحماية بعض الفئات. و لقد تم تطبيق هذا المبدأ في فرنسا عقب الحرب العالمية الثانية. و هذه الوظائف لا تتطلب مؤهلات تخصصية أو مهارات عالية من شاغليها.⁽¹⁾

و يوجد عدة أسباب وراء دوافع الدولة لحجز هذه الوظائف منها:

- اعتراف الدولة بالجميل لمن خدموا الوطن و ضحوا بأنفسهم في سبيله و بدلا من إعطائهم مساعدات أو إعانات مادية شهرية أو سنوية بدون أي مقابل أو أية خدمة يؤديها للدولة، تعتمد هذه الأخيرة إلى توظيفهم و الاستفادة من خدماتهم و إعطائهم أجورا عنها قد لا تكون عبئا أو ضريبة عليها.

- تشجيع المواطنين لدخول الخدمة العسكرية باعتبار أنه أثّر انقضاء مدتهم المحددة أو إصابتهم بجراح أو علة معينة، يمكنهم إشغال وظائف محفوظة لهم، تفسح أمامهم المجال في تأمين مورد رزق لهم و لعيالهم.

- الاستفادة من بعض الملكات و الصفات التي يكون قدماء العسكريين قد اكتسبوها في الخدمة العسكرية كالطاعة و النظام و المبادأة و غيرها من المزايا التي قد تنقص الموظفين المدنيين.⁽²⁾

(1) لوران بلان. الوظيفة العامة (ترجمة أنطوان عبده). الطبعة الأولى. الرغبة: منشورات عبيدات، جويلية 1973، ص 119.

(2) فوزي حبش، اختيار و تعيين الموظفين في لبنان، مرجع سابق، ص 12.

و مما تقدم يمكن اعتبار التوظيف من الخارج المصدر الثاني من المصادر المتبعة في سياسة التوظيف لها العديد من المزايا و من أهمها ما يلي:

- الاستفادة من خبرات ووجهات نظر و آراء و أساليب عمل جديدة نتيجة جذب دماء جديدة للمنظمة.

- إقامة علاقات عامة مع جهات متعددة يمكن أن يكون لها آثار إيجابية كبيرة في المستقبل.
- إمكانية تغيير عادات قديمة في المنظمة من قبل العاملين الذين تم استقدامهم من الخارج.
- و بشكل عام يمكن القول أن اللجوء إلى المصادر الخارجية لاختيار الأفراد يجنب المنظمة كافة عيوب المصادر الداخلية السابق ذكرها.⁽¹⁾

إلا أن للمصادر الخارجية في التوظيف عيوباً منها:

- ضعف الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمنظمة، و فقدان حماسهم و انخفاض كفاءتهم الإنتاجية، نتيجة عدم ترفيتهم إلى الوظائف العليا، و تفضيل آخرين عليهم من خارج المنظمة.

- حاجة الفرد المعين من خارج المنشأة لفترة زمنية للتلاؤم والتكيف مع أوضاع وظروف المنظمة، مما يعني انخفاض إنتاجيته خلال هذه الفترة.

- تحميل المنظمة تكاليف الحصول على هؤلاء الأفراد من خارج المنظمة، سواء كان ذلك في شكل أجور أو رسوم تدفع لمكاتب ووكالات للاستخدام الخاصة. أو مقابل الإعلانات في وسائل الإعلام أو الإعلان المختلفة.

- تحميل المنظمة تكاليف تدريب العاملين الجدد من أجل تهيئتهم وإعدادهم للعمل.
- عدم القدرة على التنبؤ بدرجة عالية بمدى ملائمة وصلاحية الفرد لكل من الوظيفة والمنظمة.⁽²⁾

وبصفة عامة مهما كان المصدر المستعمل بالمنظمة تهدف كل شيء إلى الحصول على أحسن العناصر من الداخل أولاً ثم من الخارج لتحقيق وتلبية احتياجاتها وفق الأهداف المسطرة وسواء كانت مصادر التوظيف من الداخل أو من الخارج فإنها تمر بمراحل أساسية يتم من خلالها

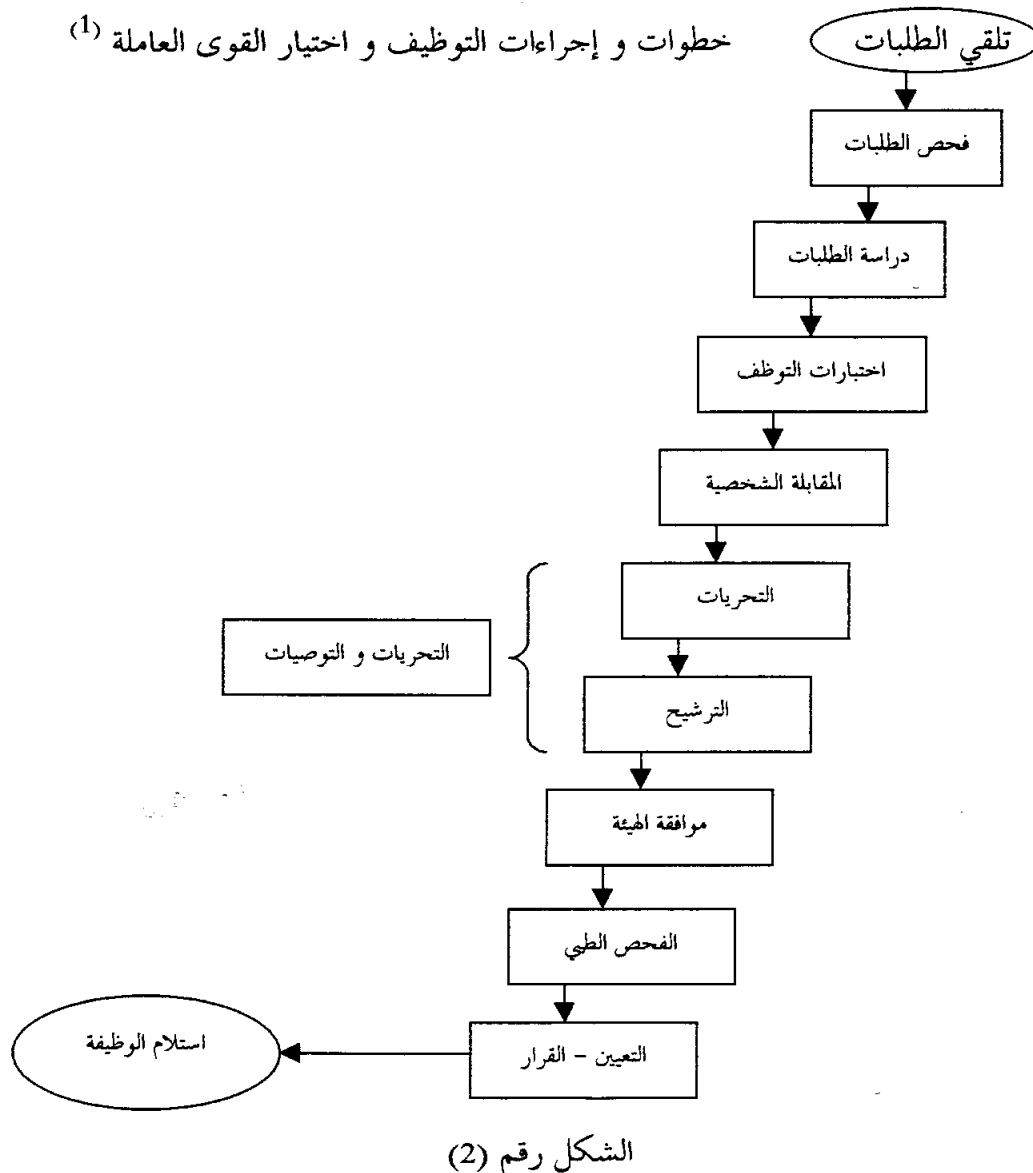
(1) نفس المرجع السالف الذكر، ص 14.

(2) حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، ص 124.

اختيار المتقدمين لمنصب العمل لأسباب شكلية أو موضوعية تحددها مقتضيات كل مرحلة ومتطلباتها و التي سيتم التطرق إليها في المطلب الثاني.

2.3 إجراءات التوظيف

تتطلب سياسة التوظيف وجود إجراءات محددة سابقا على مستوى المنظمة و ذلك حتى يتم اتخاذ قرار باختيار أحد المترشحين و تعيينهم في مناصب شاغرة، و يمكن تحديد خطوات عملية التوظيف و اختيار القوى العاملة كما يوضحه الشكل رقم (2)، و المحدد لإجراءات التوظيف و الاختيار.



(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 159.

و من الشكل الموضح أعلاه و المعبر عن عدة أساليب التي يمكن استخدامها في عملية توظيف القوى العاملة اللازمة للمنظمة من أهمها:

- طلب التوظيف.
- اختبارات التوظيف.
- المقابلات الشخصية.
- التحري و التوصية.
- الفحص الطبي.

و فيما يلي سوف أتطرق إلى كل أسلوب من أساليب الاختيار بشيء من التفصيل فيما يلي:

أ- طلب التوظيف

يعتبر طلب التوظيف الذي يقدمه الشخص الراغب في الحصول على وظيفة أول مصدر معلومات متاح للمنظمة عن هذا الشخص. و غالبا ما يوفر بيانات شخصية عن المتقدم، و يتضمن على البيانات التالية:

- بيانات خاصة مثل الاسم، العنوان، الجنس، السن، الطول، و الحالة الاجتماعية.
- بيانات عن المستوى التعليم (المستوى الدراسي، سنة التخرج، الشهادات المحصل عليها، و مجال تخصصه ... الخ).
- بيانات عن الخبرات السابقة و الخبرات العملية و على المنظمة التي عمل فيها و مدة العمل بتلك الجهات، و التخصص الوظيفي.
- بيانات عن الحالة الصحية للمتقدم.
- بيانات عن الهوايات الشخصية و النشاط الاجتماعي و الثقافي و المهني للمتقدم.
- بيانات عن اللغات التي يجيدها.⁽¹⁾

(1) Joël Cauden, Adérito Alain Sanches. Gestion des ressources humaines. Paris: Berger-Levrault, avril 1998, p 135.

تقوم كل منظمة بوضع نموذج لطلب التوظيف المتعلق بها و ذلك طبقا لظروف و طبيعة العمل بها باختلاف الوظائف، أي أن لا يكون هناك طلب واحد لجميع الوظائف. و يجب أن تكون صياغة طلب التوظيف بأسلوب سهل و بسيط و على المتقدم تقديم بيانات صحيحة و حقيقية.

و الهدف من وضع طلب التوظيف لما يقدمه من بيانات حقيقية عن المتقدم يمكن الاعتماد عليها في عملية التوظيف، بالإضافة إلى معرفة عناصر عن شخصية الفرد من واقع بيانات معينة في طلب التوظيف.

إلا أن هناك قواعد أساسية يجب مراعاتها عند استعمال طلب التوظيف و هي كما يلي:

- من المفروض أن تكون البيانات المحصل عليها من طلبات التوظيف كاملة و شاملة، و يرجع ذلك إلى استعمالها المختلفة سواء تم الأخذ بها في عملية الاختيار، و إلا تستعمل كبيانات في سجلات إدارة الأفراد.
- لا بد من معرفة أهم العناصر التي لها علاقة بالوظيفة محل الدراسة.
- تحديد حد أدنى من الشروط اللازمة لشغل الوظيفة، مع إعطاء الفرصة لبيان ما يزيد عن هذا الحد الأدنى.
- وفقا لطبيعة عمل كل وظيفة و شروط شغلها يتم تحديد قيمة كل منها.⁽¹⁾

و مما تقدم فإن هذا النوع من الأسلوب جد مهم في التعرف على بيانات أساسية عن المتقدم، و يمكن اعتبار هذه المعلومات كبداية لاختيار الفرد لتولي أعباء وظيفة ما، إلا أنه لا يمكن اعتماد عليه لوحده لاتخاذ قرار التعيين و إنما من اللازم استخدام أكثر من طريقة إلى جانب طلب التوظيف مثل المقابلات، و الاختبارات لكي يتم اتخاذ قرار التعيين في مختلف الوظائف.

ب- اختبارات التوظيف

يمكن تعريف اختبار التوظيف بأنه "إجراء منظم هدفه معاينة سلوك أو اتجاهات أو أداء شخص معين، أو مقارنة سلوك و اتجاهات و أداء شخصين أو أكثر".⁽²⁾ و هذا يعني أن الهدف من

(1) حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، ص 128-129.

(2) نفس المرجع السالف الذكر، ص 168.

الاعتماد على اختبار التوظيف هو مشاهدة تصرف أو إنجاز فرد معين أو القيام بمقارنة هذه التصرفات أو الإنجازات بين شخصين أو أكثر، أي أن الهدف من القيام بعملية الاختبار هو تحقيق التطابق و التلاؤم بين ما يتميز به الفرد و احتياجات الوظيفة.

و تستعمل الاختبارات كأحد وسائل الاختيار في جميع الدول المتقدمة، و هي تعتبر جد مهمة للتنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلا، و لكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها في الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة. إلى جانب استعمالها كطريقة للاختيار، فإنها يمكن استعمالها أيضا في اتخاذ القرارات المرتبطة بالترقية و النقل و التدريب.

و يوجد أنواع عديدة من الاختبارات التي تستخدم لتعرف قدرات الفرد و صفاته الشخصية. و سوف نخص بالدراسة أهم أنواع اختبارات التوظيف التي تأخذ بها الدول لشغل الوظائف العامة، ألا و هي الاختبارات التحريرية، و الاختبارات الشخصية (المقابلات)، و أخيرا الاختبارات العملية أو التنفيذية.

— الاختبارات التحريرية

يقضي على المرشح المتقدم لشغل الوظيفة المعروضة اجتياز امتحانات التي تسمح له بالالتحاق بهذه الأخيرة، و هذه الامتحانات تتم بالإجابة على مجموعة من الأسئلة في مختلف المواضيع و المواد المتعلقة بمسؤوليات و احتياجات الوظيفة المراد شغلها، حيث نجد فيها ما هو إلزامي و منها ما هو غير ذلك أي اختياري، و تكون الإجابة عليها كتابيا. و هي تعتبر من أقدم الطرق استعمالا و أكثرها شيوعا، و تعتبر جد مهمة لإمكانيتها القيام بها لأكثر عدد ممكن من المترشحين بالإضافة إلى طرح نفس الأسئلة في نفس الوقت و بصفة متكافئة بالنسبة للجميع و بالتالي ضمان العدالة فيما بينهم المساواة، و هذه الطريقة قليلة التكلفة. و نميز نوعان من الاختبار التحريري ألا و هما:

— الاختبار الموضوعي.

حيث يشمل هذا النوع من الاختبار على نوع من الأسئلة الذي يتم الإجابة عليها بإجابة واحدة بالنسبة لجميع المرشحين. و تكون الإجابة على الأسئلة تتم على نفس ورقة الإجابة. و يتم هذا النوع من الاختبار على ثلاث طرق:

- أسئلة الصواب و الخطأ: حيث يتم إعطاء العديد من الأجوبة تكون البعض منها صحيحة أم الأخرى فتكون خاطئة، و على المرشح إيجاد الجواب الصائب.
- أسئلة التكميل: إن هذا النوع من الأسئلة عبارة عن إعطاء جملة ناقصة كلمة أو أكثر، و على المرشح تكملة الجزء الناقص منه.
- أسئلة الاختبار المتعدد الأجوبة: يتم طرح سؤال و يقابله العديد من الأجوبة، من بينهم يوجد الجواب الصحيح و الباقي أجوبة خاطئة، و على المرشح إيجاد الجواب الصحيح من بين الأجوبة المقترحة.⁽¹⁾

و من مزايا هذا الاختيار أنه يمكن استعماله لعدد كبير من المرشحين، و قلة تكلفته، و السرعة عند القيام بعملية التصحيح، و في الأخير عدم اختلاف المصححين في تقدير العلامة بسبب نوع الأسئلة التي لا مجال لسوء فهم إجابة المرشح. إلا أن هذه الطريقة لا تخلو من نقائص و من أهمها عدم التعرف على الصورة الحقيقية لشخصية المرشح، و إن هذه الطريقة أيضا لا تسمح بالتعرف على مدى قدرة المرشح على التعبير و التحكم في السؤال و من هنا تبيان شطارته في الإجابة، و في الأخير فإن المرشح مقيد بالإجابة المطلوبة منه دون ترك له المجال لإعطاء أكثر معلومات عن الأسئلة.

— الاختبار غير الموضوعي أو امتحان المقالة

و المقصود بهذا الاختبار، أن الإجابة على الأسئلة المطروحة يكون فيها المرشح حر و غير مقيد، أي تكون الإجابة بأسلوبه الخاص و بطريقته، و يقدم كل ما لديه من معلومات المرتبطة بالسؤال المطروح.⁽²⁾

و من أهم مزاياه، أنه باستطاعة المرشح تبيان مقدرته على معالجة السؤال المطروح في الامتحان و سعة معلوماته لإثراء الموضوع، بالإضافة إلى مقدرته على التحليل و الاستنتاج. إلا أنه لا يخلو من عيوب، و خاصة أنها لا تعطى فكرة واضحة عن شخصية المرشح، و بإمكان المصحح التأثر بأسلوب المرشح و تكون العلامة غير موضوعية.

(1) فوزي حبش. اختيار و تعيين الموظفين في لبنان. القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1976، ص 17.

(2) نفس المرجع السالف الذكر، ص 18.

— الاختبارات الشخصية أو الشفوية

إن هذا النوع من الاختبارات وضعت من أجل التعرف على بعض الصفات أو السلوكيات، التي يمكن اعتبارها جد مهمة لأداء بعض الوظائف، و هذا النوع مصمم من أجل قياس صفات و سلوكيات معينة في الفرد، مثل الثقة بالنفس، المقدرة على العمل... الخ. أي أن الهدف من القيام بالاختبار الشخصي هو الكشف على المظهر الخارجي للمرشح، و الحكم على شخصية المرشح و تصرفاته. إلا أنه بالرغم من هذه المزايا، لا تخلو من نقائص و من أهمها:

- من الممكن أن تتأثر اللجنة القائمة عند القيام بالاختبار الشخصي بالمرشح أو بمن يسنده.

- إن المرشح عند القيام بالاختبار الشخصي، من الممكن أنه لا يبين حقيقة كفاءة المرشح، و يعود ذلك إلى ارتباط هذا الأخير عند الوقوف أمام اللجنة فيذهب عنه الكلام و لا يتحكم في الإجابة، و هذا الأمر كثير الحدوث.⁽¹⁾

و من هنا فإن الاختبارات الشفوية أو الشخصية جد مهمة للتعرف على شخصية المتقدم، و تساعد هذه الطريقة اللجنة المعنية بالامتحانات من طرح العديد من الأسئلة للمتقدم لامتحان و ذلك لمساعدة المحيب على إبداء رأيه و محاولة إقناع اللجنة بوجهة نظره دون قيد.

— الاختبار العملي أو التنفيذي

و يكمن هذا النوع من الامتحان في تكليف مرشح بالقيام بمهام الوظيفة، فعلى سبيل المثال تكليف السائق بقيادة السيارة، و المرشح لوظيفة كاتب بالقيام بالامتحان على الآلة الكاتبة.

و من أهم ما يتميز به هذا النوع من الاختبارات أنه يقوم بإعطاء نتائج صحيحة و بنسب كبيرة، إلى جانب ذلك يتجنب عيوب الاختبارات التحريرية. إلا أن هناك العديد من العيوب نذكر أهمها:

- عدم قدرة الجهات المسؤولة المنظمة لهذا النوع من الاختبارات القيام بتطبيقه على مختلف فئات الوظائف الحكومية.

(1) نفس المرجع السالف الذكر، ص 108.

- تكاليفه المادية جد مرتفعة.

- للقيام بهذا النوع من الاختبار يستلزم توفر وقتا طويلا.⁽¹⁾

و مما تقدم يمكن القول بأن اختبارات التوظيف جدّ متعددة، و لكل نوع من هذه الاختبارات لها إيجابياتها و سلبياتها، إلا أن معظم هذه الدول تأخذ بها هي الثلاثة مجتمعة و هذا بغرض الكشف عن أصلح المرشحين لتقلد أعباء الوظيفة. و من ثم فإن الهدف من إجراء امتحانات التوظيف هو التأكد من توافر الكفاءة الإدارية اللازمة لتولي الوظيفة المطلوب شغلها، بغض النظر عن أنواع الاختبارات فالهدف واحد في النهاية.

ج- المقابلات الشخصية

تعد المقابلات الأسلوب الثالث من أساليب الاختيار، فبعد إجراء اختبارات التوظيف يتم تصفية المتقدمين، و استبعاد الأفراد الذين حصلوا على علامات دون المستوى، أم الناجحون فهم مطلوبون لاجتياز المقابلات الشخصية. و يعتبر هذا الأسلوب في سياسات التوظيف و الترقية داخل المنظمة من أكثر الأساليب استخداما.

و الغرض من استعمالها هو التأكد من مدى كفاءة المتقدمين لشغل الوظيفة، و اختيار أكثرهم تطابقا لشروط شغل الوظيفة و التعريف بالمنظمة.⁽²⁾ بالإضافة إلى التعرف و اكتشاف بعض الصفات الخفية في اختبارات التوظيف، و إلى تمكين كلا الطرفين من توضيح وجهات نظرهم و إقناع طرف على الطرف الآخر، و ذلك بدون قيد أو الخروج عن الموضوع و بكل صراحة.

و يوجد العديد من أنواع المقابلات نذكر أهمها:

أ- المقابلة المفتوحة أو غير الموجهة: و يترك المجال للمرشح التحدث كيفما يشاء، و في أي موضوع يطرح عليه، و هذه الطريقة تتم بطريقة غير محدد بخطة معينة، أو بمواضيع معينة. و الغرض من هذه الطريقة تشجيع المرشح على مناقشة موضوعات كثيرة تكشف عن شخصيته، و عن مدى استعدادة للقيام بالعمل المرشح له.

(1) نفس المرجع السالف الذكر، ص 108 - 109.

(2) Jean-Maurice Vergnaud, armelle de pianelli. Conduire un entretien. Paris: Les Editions D'Organisation, 1990, p 12.

ب- المقابلة الموجهة أو المخططة: و هذه الطريقة تختلف عن الطريقة الأولى، و يرجع ذلك إلى أنها تقوم بحصر مواضيع محددة، و يتم تحديد هذه الأسئلة مسبقا من طرف اللجنة المعنية بذلك، و ذلك بغرض تفادي ضياع الوقت.⁽¹⁾

ج- المقابلات المختلطة: و يتم في هذا النوع من المقابلات استعمال خليط من المقابلات المخططة و المفتوحة، حيث تدرج فيها أسئلة مخططة تسمح بجمع معلومات عن المتقدمين، و هي أكثر المقابلات استخداما في الواقع العملي.

د- مقابلات الضغوط: و هي تصمم بشكل يضع المتقدم للوظيفة في موقف دفاعي أو في مواقف مربكة أو ظروف غير عادية أثناء حله لمشكلة معينة، و ذلك بهدف ملاحظة سلوكه و كيفية تصرفه في مثل هذه المواقف. و هي عادة ما تستخدم لاختيار أفراد رجال الشرطة و المباحث و الأمن و ذلك بسبب طبيعة الوظيفة.⁽²⁾

ويتوقف استعمال نوع من أنواع المقابلة دون الآخر حسب نوع الوظيفة الشاغرة و عدد الأفراد المتقدمين لها و الفترة المتاحة للاختيار من المتقدمين. و هناك أنواع أخرى من المقابلات مثل المقابلة الفردية و المقابلة الجماعية.^(*)

إلا أن عند القيام بالمقابلة الشخصية توقع العديد من الأخطاء التي يجب تجنبها، و ذلك بغرض زيادة كفاءة أسلوب المقابلة الشخصية كأسلوب للاختيار، و من بين هذه الأخطاء ما يلي:

- التحيز غير الموضوعي عند مناقشة موضوع الامتحان و إبداء آرائهم، و على المقابل عدم التأثر بشخصية المجيب و بوجهة نظره، و أن يكون تقييم المقابل موضوعي.
- تأثير و سيطرة صفة معينة من الصفات التي يتصف بها الشخص المتقدم للوظيفة، عند تقييم القائم بالمقابلة للشخص الذي يقايله ككل.
- عدم استماع المقابل لما يقوله المتقدم للوظيفة حتى و إن أظهر عكس ذلك، الأمر الذي يؤدي إلى تقييم غير موضوعي.⁽³⁾

(1) فوزي حبش. الوظيفة العامة و إدارة شؤون الموظفين. القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بدون تاريخ، ص 107.

(2) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 168-169.

(*) لمزيد من المعلومات يمكن مراجعة المطلب الثاني من الفصل الأول، صفحات 37-39.

(3) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 166-167.

و لهذا على القائم بالمقابلة أن يعطي لكل من المتقدمين لشغل الوظيفة نفس الحظوظ و عدم التحيز لأي طرف كان إلا ما امتاز به طرف على آخر حيث تكون الصلاحية أساس النجاح. بالإضافة إلى التدريب الجيد للقائمين بالمقابلات الشخصية و تلقينهم كيف يصبحون حياديين عند القيام بهذه المهمة.

و مما تقدم فإن المقابلات الشخصية جد مهمة للتعرف على شخصية المتقدم التي لا يمكن معرفتها عند القيام بامتحانات التحريرية، إلا أنها لا تخلو من عيوب لما يمكن للمقابل بالتأثر بآراء المتقدم لشغل وظيفة أو العكس فيكون هناك تحيز المقابلين في تقييمهم للمتقدمين. و بالتالي على المنظمة أن تقوم بإعداد و تدريب القائمين بالمقابلات إعدادا جيدا حتى يتم تفادي أي تجاوزات عند القيام بمهامهم.

د- التحري و التوصية

إن هذا الأسلوب يعتمد على مبدأ أساسي مفاده أن المتقدم لشغل الوظيفة المعروض، أن أدائه و سلوكه و علاقاته في المستقبل مرتبط بسلوكه و أدائه و علاقاته في الماضي. ووفقا لهذا الأسلوب فإن إدارة الأفراد في المنظمة عادة ما تلجأ إلى مسائلة الرؤساء المباشرين السابقين للمتقدم للعمل عن أدائه و علاقاته و سلوكه، و قد يتم ذلك عن طريق بعث رسائل كتابية لهم، أو عن طريق مكالمة هاتفية، أو عن طريق زيارتهم شخصيا في أماكن عملهم. بالإضافة إلى إمكان الشخص المتقدم للعمل الحصول على رسائل توصية خاصة من قبل هؤلاء المسؤولين، و يتم تقديمها مع طلب الوظيفة إلى المنظمة التي تقدم لها بطلبه.⁽¹⁾

إن هذا الأسلوب جد مفيد لما تقدمه من معلومات، إلا أنه لا يخلو من نقائص، حيث لا يمكن الاعتماد عليه كأسلوب وحيد من أساليب الاختيار و ذلك لقلة الوقت و الجهد و التكاليف اللازمة لتطبيقه و استخدامه.

(1) نفس المرجع السالف الذكر، ص 168.

هـ - الفحص الطبي

تعتبر هذه المرحلة الأخيرة من مراحل الاختيار، حيث قبل تعيين شخص ما أن يتم التأكد من صحته للقيام بأعباء الوظيفة. و لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال إجراء فحص طبي كامل، و يفيد هذا الإجراء في التعرف على مدى ملاءمة المرشح من الناحية الصحية لشغل هذه الوظيفة. كما يساعد على حماية الموظفين الموجودين بالمنظمة من تعيين أحد المرشحين الذي من الجائز أن يكون حاملاً لمرض معد.⁽¹⁾

و مما تقدم فإن الهدف من إجراء هذا الفحص من أجل التأكد من صلاحية الشخص الجسدية و الصحية لأداء مهام الوظيفة التي سيشغلها، و التعرف على الحالة الصحية للمرشح في وقت الكشف دون احتمال التنبؤ بما يمكن أن يصيبه مستقبلاً. و بعد ذلك يتم كتابة تقرير من قبل الطبيب يشرح فيه كل ما تم التوصل إليه عند الفحص.

فبالرغم من المراحل السابقة الذكر لاختيار الموظفين لتولي الوظائف العامة المعروضة، و المعتبرة أنها جد مهمة لحدوث عملية الاختيار على أسس سليمة، و محددة قانونياً. إلا أنه ليس بإمكاننا التحكم في نجاح هذه العملية، حيث نجد وجود أسباب وراء كل فشل أو نجاح عملية الاختيار و من أهمها:

من بين أسباب الإخفاق ما يلي:

- ضعف الخلفية الثقافية و العلمية و الاجتماعية: نجد العديد من الدول تعاني من عدم توصلها في مجال التعليم إلى مستوى يمكنها من تحقيق تأهيل عدد كاف من العناصر التي تتمتع بالكفاءة اللازمة للقيام بالمهام المطلوبة منها. إلى جانب هذا فإن بعض الدول ما لا تزال القيم المتخلفة سائدة في المنظمات، و التي هي رافضة لكل تغيير يمكن أن يحدث و خاصة في مجال التقدم و التنمية. و يعتبر هذا المشكل جد صعب بالنسبة لتقويم المنظمات.
- قيام أوضاع تساعد على نمو المحسوبية: و أهمها المتعلقة بالأوضاع السياسية المشحجة للانتماءات المختلفة، الحزبية، العشائرية، الطائفية، العائلية و الشخصية. و في هذه الحالات تحل

(1) Jean Diverrez. Politique et techniques de direction du personnel. Paris: Entreprise moderne D'édition, 1978, p 111.

المحسوبية محل الكفاءة، و الغوغائية محل الاتزان و الصدق. و تحاول المنظمات تجاوز كل هذه المؤثرات إلا أنها أنقصت من حدتها إلا أنها لم تتخلص منها كلياً.

- قيام أوضاع اقتصادية متخلفة: و يعني هذا أن المنظمة كون عاجزة على منح الموظف أجر يلائم و مستواه الفكري و كفاءته العملية، و يحول ذلك دون أن يستقر الموظف في وظيفته و عدم البحث عن وسائل أخرى لتحصل على مدخول آخر. و ينتج من هذا انتشار المحسوبية و تسرب الكفاءات و لا سيما النادرة منها و التي تحتاجها الدول الأخرى.

- تعطيل عملية الاختيار بسياسة استيعاب الخرجين: حيث من هذه السياسة و التي تقضي بتوزيع الخرجين الراغبين في العمل على مختلف المنظمات، إلا أن هذه العملية رغم بعض الجوانب الإيجابية و من بينها منح نفس الفرص للحصول على منصب شغل إلا أن هذه الطريقة قد تؤدي إلى إحداث البطالة المقنعة مما يؤدي إلى نتائج اقتصادية سيئة، و عدم مقدرة المنظمة الحصول على أفراد أكفاء لشغل الوظائف⁽¹⁾.

و خلاصة القول فإن عملية التوظيف لا يمكن أن تحدث دون المرور بالعديد من المراحل، حيث قبل تقديم طلب الترشح على المرشح أن يكون قد استوفى كل الشروط المفروض أن تتوفر فيه، و بعد ذلك تقوم المنظمة بجمع كل الطلبات، ثم تقوم بدراسة كل هذه الملفات، بعد ذلك تعتمد إلى إجراء مسابقات سواء كانت على المستوى الداخلي أو الخارجي، و عند الانتهاء من هذه المسابقات، تأتي مرحلة المقابلات الشخصية، و بعدها يأتي دور التحري و التوصية التي ستساعد المرشح على تقوية حظوظه بالفوز بالمنصب و في الأخير يتم إجراء فحوصات طبية على المرشح، و عندما يتعدى كل هذه المراحل يتم تعيين المرشح في المنصب المعروض على أساس المساواة والجدارة و الدائمة في الوظيفة.

(1) كمال نور الله. إدارة الموارد البشرية. دمشق: دار طلاس، 1992، ص 116.

خلاصة و استنتاجات

و ما يمكن استخلاصه بعد دراسة هذا الفصل يمكن تحديده من خلال النتائج المتوصل إليه فيما يلي:

- يعتبر مبدأ المساواة أمام الجميع في تولي الوظائف العامة من أهم المبادئ النبيلة المطبقة على مستوى المنظمة رغم الوقت الذي تطلبه لأجل تطبيقه و عدد الضحايا الذين سقطوا من أجل تطبيقه فعليا، لما تتيحه من تكافؤ الفرص أمام جميع المواطنين لتقلد أي منصب أين يستوفي فيها الشروط.
- إن المساواة بين المرأة و الرجل لن تكون بصفة كاملة بالنسبة لجميع الوظائف و يرجع ذلك لطبيعة العمل و لطبيعة الفيزيولوجية للرجل.
- إلى جانب المساواة يأتي المبدأ الثاني و الذي يمكن اعتبار الجدارة كمبدأ ثاني من مبادئ التوظيف، و الذي هو الآخر لم يتم تطبيقه بصفة مباشرة و إنما مر عبر مراحل عديدة إلى أن أصبح شرط مهم لتولي الوظائف العامة.
- إن إجراء امتحانات و مسابقات تعتبر كوسيلة لتطبيق مبدأ الجدارة في التوظيف.
- إن الدائمة في الوظيفة تعتبر جد مهمة لاستقرار الموظف و السماح له بإعطاء كل ما لديه من معارف و خبرة من أجل تطوير المنظمة.
- على المرشح لتولي أي وظيفة عامة من الواجب أن تتوفر لديه العديد من الشروط نذكر منها: جنسية الموظف، بلوغه السن القانوني، تمتعه بصحة جيدة،... الخ، بالإضافة إلى شروط أخرى يمكن تحديدها حسب الوظائف المراد شغلها.
- يوجد العديد من الطرق للتوظيف سواء كان على مستوى المنظمة أي يكون التوظيف من الداخل (كالترقية مثلا)، أو عن طريق التوظيف خارج المنظمة (إجراء امتحانات التوظيف مثلا).
- بعد تحديد كل من مصادر التوظيف و الشروط اللازمة لتولي الوظائف و المبادئ العامة التي تحكم سير عملية التوظيف، نختتمها بأهم المراحل التي تمت من خلالها اختيار أكفأ العناصر و المستوفي لكل الشروط.

و صفوة القول أن عملية التوظيف جد مركبة و صعبة و تحتاج إلى وقت طويل ووفقا لجميع المراحل، و ذلك بغرض إنجاح هذه العملية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب لتحمل أعباء و مسؤوليات الوظيفة و يكون ثمرة خير بالنسبة للمنظمة.

الفصل الثالث:

أساليب التوظيف في الإدارة العمومية الجزائرية

إن سياسة التوظيف مرتبطة ارتباطا وثيقا بالتنمية الوطنية، وخاصة في الدول المتخلفة التي تسعى إلى تحقيق الرفاهية و رفع المستوى المعيشي لمجتمعاتها. و لا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بإحداث تنمية شاملة تمس كل المجالات، "و لقد أثبتت التجارب المقارنة بصورة لا تدعو إلى الشك أنه لا يمكن البحث في تحقيق التنمية، إذا لم تتوفر الهياكل و التنظيمات الإدارية الثابتة الفعالة التي تلائم و مقتضيات العصر الحديث و تتفق و احتياجات البلد المعني".⁽¹⁾

وفقا لذلك، تكمن فعالية الإدارة الجزائرية في مدى حسن اختيارها لموظفيها الذين سيسرون هذه الأخيرة، و لا يتم هذا إلا بوضع سياسة محكمة للتوظيف. و الهدف من هذه السياسة هو توفير الموارد البشرية الجديرين بتحمل أعباء الوظائف الشاغرة أو المستجدة و بصفة دورية، و ذلك عن طريق تحديد احتياجات الإدارة من الموظفين بالإضافة إلى الإلمام بما هو معروض في سوق العمل، و دون التخلي عن القوانين التي تحكم هذه العملية المهمة و الأساسية في أي إدارة التي وضعها المشرع الجزائري من أجل تنظيم هذه العملية.

و من هنا سنستهل دراستنا بدءا من تبني الخيار الاشتراكي في المراحل الأولى من استقلال الجزائر سنة 1962 إلى غاية منتصف الثمانينات، ثم تأتي المرحلة الثانية و تتعلق بالانفتاح الاقتصادي للدولة و تأثيره على سياسة التوظيف من منتصف الثمانينات إلى غاية منتصف التسعينات. و هذه التحولات السياسية كانت لها تأثيرها سواء كان ذلك بالإيجاب أو بالسلب في عملية التوظيف.

(1) حسن الخليفي. تدريب الموظف. بيروت: منشورات عويدات، 1973، ص 15.

سنتعرّض في هذا الفصل في جزئه الأول إلى الإستراتيجية التنموية للجزائر خلال المرحلتين الاشتراكية و الانفتاح الاقتصادي ، و موقع سياسة التوظيف منهما، و التي يمكن اعتبارها جدّ مهمة بالنسبة للإدارة الجزائرية بصفة عامة.

أما في المبحث الثاني، فسوف يتم دراسة حالة وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، كنموذج للإدارة الجزائرية و ذلك بغرض التعرّف على كيفية حدوث عملية التوظيف في إدارتها المركزية، و أهم العراقيل التي تواجهها عند القيام بهذه العملية، و بالمقابل التعرّف على الجهودات المبذولة لتخطي كل هذه العراقيل.

المبحث الأول: التطور التاريخي لسياسة التوظيف في الإدارة العمومية الجزائرية

بعد حصول الجزائر على استقلالها في 5 جويلية 1962، وجدت نفسها تعاني من العديد من المشاكل الإدارية إلى جانب المشاكل الاقتصادية والاجتماعية الأخرى. ومن بين أهم هذه المشاكل التي مست الإدارة نقص في الإطارات إن لم نقل انعدامها والتي تعتبر جد مهمة لتسيير البلاد، وذلك بسبب الفراغ الذي تركه الفرنسيين في الأجهزة الإدارية، والسبب الرئيسي في ذلك يرجع إلى السياسة الفرنسية التي انتهجتها في مجال التوظيف والمركزية أساسا عليهم.

و من هنا سيتم التطرق في هذا الجزء من البحث إلى أهم المراحل التاريخية التي مرت بها الإدارة الجزائرية وخاصة التركيز على عملية التوظيف، وكيف واجهت الدولة الجزائرية هذا الفراغ. وقبل هذا سيتم التعرض لمفهوم الموظف العام وفقا لما ورد في النصوص الرسمية.

1.1 مفهوم الموظف العام

لقد أعطيت العديد من التعاريف للموظف ومن بين هذه التعاريف، التعريف الذي قدمه الفقه الفرنسي والمصري والذي مفاده بأنه "الشخص الذي يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام".⁽¹⁾ أي أنه لكي يكون الموظف موظفا عاما أن يكون قد عهد له بعمل دائم في أحد الإدارات أو الهيئات العمومية التابعة للدولة.

إلا أن في القانون الجزائري لم يرد تعريفا صريحا للموظف، وإنما تم تحديد الأجزاء المكونة للموظف الجزائري، كما حددتها المادة الأولى من الأمر رقم: 133/66 والذي مفاده بأنه "يعتبر موظفين، الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية التابعة للدولة، والمصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات، والجماعات المحلية، وكذلك المؤسسات والهيئات العمومية حسب كفاءات تحدّد بمرسوم".⁽²⁾ ومن هذا التعريف حدد المشرع الجزائري لنا العناصر الأساسية اللازم توافرها في الشخص لاعتباره موظفا.

(1) عصمت عبد الكريم خليفة، مرجع سابق، ص 186.

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم: 133/66، المؤرخ في 12 صفر 1386 هـ، الموافق لـ 2 يونيو 1966م، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العامة، (الجريدة الرسمية)، العدد 46، الصادر في 18 صفر 1386 هـ، الموافق لـ 8 يونيو 1966م، ص 547.

أما القانون الأساسي العام للعامل لسنة 1978، فلقد جاء في مادته الأولى تعريفًا للعامل و المستمد من الميثاق الوطني الجزائري التي تنص على " أن العامل هو كل شخص، يعيش من حصل عمله اليدوي أو الفكري، لا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته نشاطه المهني".⁽¹⁾ أي أنه تم التأكيد على ضرورة أن يكون العامل يعمل لصالح الدولة و لا يكون لديه مصدر خاص آخر للعيش.

و منه سيتم الأخذ بالتعريف المنصوص عليه في الأمر رقم: 66-133 و العناصر المكونة له هي كما يلي:

- التعيين: يمكن اعتبار تعيين الموظف في وظيفة دائمة أحد أهم المكونات لإضفاء صفة الموظف العمومي.

- دائمية الوظيفة: من المفروض أنه العمل الموكل للموظف يكون عملاً دائماً، و بهذا المعنى ما تنص عليه المادة 3 من الأمر 133/66 و الذي مفاده: "أن وضعية الموظفين المعيّنين في وظيفة مؤقتة و كذا شروط تشغيلهم في الإدارات و المصالح أو الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية المشار إليهما في المادة الأولى ، يحدد بموجب مرسوم و أن شغل هذه الوظائف لا يعطي للمعنيين صفة الموظف و لا الحق بأن يعينوا بهذه الصفة"

- الخدمة في مرفق عام: أي أن العمل القائم به في خدمة مرفق عام، تديره سلطة إدارية.

- الترسيم: أي أنه التثبيت في الوظيفة، و يأتي بعد انقضاء مدة تربية تسمى بالتمرين التكويني و هذا طبقاً للمادة 2 من القانون الأساسي العام للوظيفة العامة و التي تنص على: "يلزم المترشحون الذين يعينون لشغل وظيفة دائمة، قبل ترسيمهم، بالقيام بتمرين تكويني تكون لهم أثناءه صفة الموظف المتمرن. و تحدد القواعد التي تطبق على الموظفين المتمرّنين بموجب مرسوم". و يصدر قرار الترسيم من الإدارة، و عجز صدوره يصبح الموظف مثبتاً في وظيفة دائمة من الوظائف الخاضعة لقانون الوظيفة العمومية و لا تتجاوز مدة التجربة بالنسبة لمنصب المسؤولية 9 أشهر.

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم: 12/78، المؤرخ في 1 رمضان 1398هـ، الموافق لـ 5 غشت 1978م، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، (الجريدة الرسمية)، العدد 32، الصادرة في 4 رمضان 1398 هـ، الموافق لـ 8 غشت 1978م، ص 724.

- الانتماء إلى رتبة و درجة معينة في السلم الإداري: ينبغي أن تحدد الرتبة و الدرجة التي سيشغلها الموظف عند تعيينه و ترسيمه في الوظيفة العمومية، و ذلك في قراري التعيين و الترسيم.⁽¹⁾

إن كل هذه العناصر تعتبر جدّ أساسية و مهمة و يستلزم توافرها في الشخص لاعتباره موظفا، إلا أنه لا يسري هذا القانون على بعض المجالات كما حددته الفقرة الثالثة من المادة الأولى حيث " لا يسري هذه القانون الأساسي على القضاة و القائمين بشعائر الدين و أفراد الجيش الوطني الشعبي"، و أضيف إليهم كل من القنصلين و الدبلوماسيين لهذه الفئات و هذا ما نص عليه كل من الأمر رقم 9/77 الصادر في 1 مارس 1977 و الأمر رقم 10/77 و المتضمن لقانون خاص بهذه الفئة.

أما القانون الأساسي العام للعامل فكان الهدف منه هو وضع الأسس و القواعد العامة التي يقوم عليها عالم الشغل، و ذلك في محاولة لتوحيد أهم معالم و أبعاد النظام القانوني الذي يحكم جميع العاملين بغض النظر عن القطاع الذين ينتمون إليه حيث ورد بالمادة الأولى منه أن "يحدد هذا القانون حقوق العامل و الواجبات التي يخضع لها مقابل تلك الحقوق، مهما كان القطاع الذي ينتمي إليه ... لا يخضع لاحكام هذا القانون العمال الذين يشتغلون لحسابهم الخاص".⁽²⁾ و من هنا فإن المشرع الجزائري أراد أن يضع قانون يوحد بين جميع القطاعات كما تنص عليها المادة 2 من نفس القانون في فقرتها الأولى و التي تنص على أن: " تستمد القوانين الأساسية النموذجية المطبقة على مختلف قطاعات النشاط من هذا القانون، و تحدد بموجب مرسوم". هذا يعني أن على كل القطاعات الحق في سن قوانين خاصة بها بشرط أن تقوم كلها على الأسس الواردة بالقانون الأساسي العام للعامل. إلا أنه بالرغم من هذه المحاولات لتوحيد القوانين المتعلقة بعالم الشغل إلا أنها لم تنجح في ذلك بسبب وجود تمييز قديم بين القطاع الوظيف العمومي و القطاع العام الاقتصادي. هذا ما أدى إلى تكريس فكرة الموظف العام مقابل مفهوم العامل كما تبينه المادة الخامسة من المرسوم رقم 59/85 الخاص بالإدارات العمومية على أن "تطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية تسمية "الموظف". و يكون حينئذ في وضعية قانونية أساسية و تنظيمية إزاء المؤسسة

(1) عصمت عبد الكريم خليفة، مرجع سابق، ص 187-191.

(2) محمد الصغير بعلي. تشريع العمل في الجزائر (القانون الاجتماعي). الجزائر: مطبعة ولاية قالمة، 1995، ص 39.

أو الإدارة".⁽¹⁾ ولقد جاء في هذا القانون تعارضا مع فكرة النظام المغلق في الوظيفة العامة الذي جاء في القانون الأساسي للتوظيف العمومي لسنة 1966، وهذا ما أكدته الدكتور عصمت عبد الكريم خليفة بقوله: "... جاء القانون الأساسي العام للعامل محاولا إصلاح نظام الوظيفة العمومية الجزائرية الذي تضمنه القانون العام للوظيفة العمومية، نقلا عن الوظيفة العمومية الفرنسية... و من أجل ذلك اعتنق القانون المذكور نظام الترتيب الموضوعي للوظائف...".⁽²⁾ و بالتالي فهذا يعتبر توجهها جديدا في المجال الإداري القائم على أساس الاهتمام بالوظيفة.

أما فيما يخص تصنيف الوظائف و ترتيبها، فلقد وضع المشرع الجزائري خمس محددات أساسية يتم من خلالها تصنيف مناصب العمل و ترتيبها و هي كما يلي:

- التأهيل: و ذلك بمعرفة درجة، أو مستوى التكوين الأساسي و الخبرة المهنية اللازمة لشغل الوظيفة.

- المسؤولية: يسمح هذا المقياس بتقدير المسؤولية المترتبة عن القيام بمهام الوظيفة.

- الجهد: و ذلك يبحث حجم و نوع الجهد اللازم بذله من أجل إنجاز المهام المطلوبة، سواء تعلق الأمر بالجهد البدني أو العصبي، النفسي أو العقلي.

- ظروف العمل: و يتمثل ذلك في دراسة مدى تأثير محيط و بيئة العمل على صحة الموظف بالرغم من احترام و توفر أسباب الأمن و كذلك مدى وجود أخطار و حوادث العمل الناتجة عن تنفيذ المهام المطلوبة.

- الضغوطات و المتطلبات الخاصة: فالضغوطات التي هي مرتبطة بمدى ضرورة كتمان السر في الوظيفة و كذلك السلوك الواجب التقيد به. أما مقياس المتطلبات الخاصة فيتعلق بالكفاءات و الصفات الخاصة اللازمة لتنفيذ مهام العمل كالكفاءات، أو المهارة الخاصة المتمثلة في الإبداع اللازم لتنفيذ بعض مهام العمل. هذا علاوة على بعض الصفات

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم: 59/85، المؤرخ في 1 رجب 1405 هـ، الموافق لـ 23 مارس 1985م، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، (الجريدة الرسمية)، العدد 13، الصادرة في 2 رجب 1405 هـ، الموافق لـ 24 مارس 1985م، ص 333.

(2) عصمت عبد الكريم خليفة، مرجع سابق، ص 267.

الخاصة المطلوبة في الوظيفة كروح المبادرة، و القدرة على النجاح، و غير ذلك من الصفات الخاصة.⁽¹⁾

و من هنا فإن المشرع الجزائري أخذ في القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي بنظام الترتيب الشخصي للموظفين المتبع في أوروبا، و الذي يركز على شخص الموظف و مؤهلاته و خبراته، بغض النظر عن الوظيفة التي يشغلها.

كما نصت المادة 4 من القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي بأن "يحدد القواعد العامة لتنظيم وظائف مختلف الهيئات تطبيقا لهذا القانون الأساسي بموجب مرسوم فيما يخص مجموع الإدارات و المصالح و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية المشار إليها في المادة الأولى أعلاه و تحدد المراسيم المتضمنة للقوانين الأساسية الخاصة بكيفية تطبيق هذا القانون الأساسي المتعلق بكل هيئة من الموظفين ...".

و من هنا فإن المشرع الجزائري قد أخذ عند تصنيفه للوظائف العامة بنظرية الرتبة الشخصية، ويعود ذلك إلى الأخذ بالمفهوم الشخصي القائم على أساس عملية التوظيف إلى المركز الشخصي من صفات شخصها و مؤهلات علمية و خبرات، وليس بالنظر إلى العمل الذي سوف يشغله، علاوة على اعتباره للوظائف بأنها دائمة و مستقرة،^(*) فإن الموظف يلتحق بوظيفته في بداية حياته المهنية إلى غاية سن التقاعد تتخللها وجود قوانين تحدد حقوقه و واجباته يتمتع من خلالها بحقوقه في الطعن ضد القرارات التعسفية التي قد تصدر عن الإدارة. و لقد حدد المشرع الجزائري في المادة 106 من القانون الأساسي العام للعامل سبعة مقاييس أساسية يؤخذ بها في عملية تصنيف الوظائف هي:

- طبيعة المهام المرتبطة بكل منصب عمل.

- درجة تعقد تلك المهام.

- درجة المؤهلات العلمية المطلوبة.

- المسؤولية

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم: 356/82، المؤرخ في 4 صفر 1403هـ، الموافق لـ

20 نوفمبر 1982م، المتضمن تحديد الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل، (الجريدة الرسمية)، العدد 47، الصادر

في 7 صفر 1403 هـ، الموافق لـ 23 نوفمبر 1982م، ص 2120-2137.

(*) راجع المادة الأولى من الأمر رقم 133/66، مرجع سابق، ص 547.

- الجهود البدنية، أو الفكرية، أو العصبية المترتبة عن أدائها.

- الضغوط ذات الطابع المهني.

- درجة الضرر النوعي للمنصب.

و الغرض من تطبيق هذه المقاييس كما يرى المشرع الجزائري هو لتحقيق هدفين أساسيين هما: "لكل حسب عمله"، و "التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر".⁽¹⁾

إضافة إلى ما سبق، فلقد تم إدخال في هذا القانون نوع جديد من أنواع عقود العمل و هو النظام التعاقدي في تحديد علاقة الموظف بالإدارة كما جاء في المادة 51، التي تنص على: "تنشأ علاقة العمل بتعاقد مكتوب أو غير مكتوب ..."، فإنه قد احتفظ كذلك بالنظام اللائحي التنظيمي كأصل عام حيث جاء في المادة 50 منه ما يلي: "تكون علاقة العمل المدة غير محددة كقاعدة عامة..."، و هذا ما أكدته فيما بعد قانون علاقات العمل الفردية الذي نص في المادة 7 من القانون رقم: 82-06 على: "توخيا لاستقرار الوظيفة و ضمائها، يوضع عقد العمل، أو الرسم النظامي لمدة غير محددة ...".⁽²⁾

و خلاصة القول فإن الإدارة الجزائرية قد أخذت بالمفهوم الشخصي في تعريفها للموظف و في تصنيفها للوظائف. وبعد ما تم الإشارة إلى أهم المواد المتضمنة لتعريف الموظف في القوانين الجزائرية، و بمأن محور هذه الدراسة مخصصة لدراسة الإدارة العمومية الجزائرية، فإن الأمر يستلزم دراسة الإستراتيجية التنموية للجزائر خلال المرحلتين الاشتراكية و الانفتاح الاقتصادي و موقع سياسة التوظيف من هذه التطورات.

(1) راجع المادتين 104 و 106 من القانون رقم: 78-12.

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم: 6/82، المؤرخ في 3 جمادي الأول 1402هـ، الموافق لـ

27 فبراير 1982م، المتعلق بعلاقات العمل الفردية، (الجريدة الرسمية)، العدد 9، الصادر في 6 جمادي الأول

1402 هـ، الموافق لـ 2 مارس 1982م، ص 454.

2.1 تطور سياسة التوظيف ما بين 1962 - 1985 *

قبل الاستقلال، كان الوجود الفرنسي مكثف في المجال الإداري، حيث وصل عدد العمال الأجانب من الأوروبيين في الجزائر حوالي 300.000 عامل، منهم 200.000 عامل يشغلون وظائف ذات تكوين أعلى من المتوسط، و من بينهم كذلك 15000 إطار سامي و 100.000 إطار متوسط،⁽¹⁾ و أمام هذا الفراغ الرهيب الذي عرفته الإدارة الجزائرية، لجأت إلى التوظيف العشوائي و من بين الذين يحسنون الكتابة و القراءة لتولي هذه الوظائف. بالإضافة إلى هجر حوالي مليون هكتار من الأرض و 700 مشروع صناعي،⁽²⁾ و محاولة حدوث القيام بأعمال التخريب من طرف الراحلين لو لا العمال الذين حالوا دون ذلك. فلقد تم الأخذ على عاتقهم مسؤولية إدارة الصناعة و الزراعة إلى جانب مساعدة جيش التحرير الشعبي لهم كتقديم قروض... الخ.

أمام هذه الظروف التي أحيطت باستقلال الجزائر و للتخفيف من حدتها، أصدرت المرسوم رقم 503-62 الذي تضمن الشروط العامة لشغل الوظائف العامة في مادته الثانية و التي حددها فيما يلي:

- أن يكون السن أكثر من 17 سنة.
- أن يكون لديه الجنسية الجزائرية أو الجنسية الفرنسية، و أن يكون متمتعاً بالحقوق المدنية الجزائرية.
- بعد مرور ثلاثة أشهر، على المتقدم أن يكون عند القيام بفحص طبي أن يكون سالماً لتأدية الأعمال أي شرط الصحة و السلامة الجسمية.⁽³⁾

(*) يرجع اختيار سنة 1985 بسبب وضع القانون النموذجي للتوظيف العمومي الذي صدر في هذه السنة.

(1) Front de libération nationale. La charte d'Alger. Ensemble des textes adoptés par le 1^{er} Congrès du parti du F.L.N. Alger: imprimerie nationale algérienne, 1964, p 97.

(2) مغنية الأزرق. نشوء الطبقات في الجزائر: دراسة في الاستعمار و التغيير الاجتماعي-السياسي (ترجمة سمير كرم).

لبنان: مؤسسة الأبحاث العربية، 1980، ص 102 - 103.

(3) République Algérienne Démocratique et Populaire. Décret n° 62-503, du 19 juillet 1962, édictant des mesures destinées à favoriser l'accès à la fonction publique, n°3, du 20 juillet 1962, p 26.

و لقد حددت المادة الثالثة من هذا المرسوم الشهادات اللازمة للتوظيف في كل من الأصناف أ، ب، ج و د، و يتم تحديد الشهادات المعادلة لها عن طريق قرار صادر عن الهيئة التنفيذية المؤقتة كما ورد في المادة الرابعة. (*)

و من هنا تم تبني التسيير الذاتي عن طريق صدور مرسومين في 22 أكتوبر 1962، حيث أقام المرسوم الأول لجانا للإدارة في المشاريع الزراعية و الصناعية الخالية التي تضم أكثر من عشرة عمال، و وضع أعضاء اللجنة تحت إشراف المكتب الوطني لحماية و إدارة الممتلكات الخالية، و الذي تبني إدارة العمال لوسائل الإنتاج. أما المرسوم الثاني فقد نظم التحويلات و المبيعات و الإيجارات الخاصة بالممتلكات المهجورة، و لقد كانت هذه السياسة تهدف إلى تجميع الفلاحين و العمال حول الحكم، و بالتالي عزل البورجوازية. إلا أن نظام التسيير الذاتي عرف تدهور متزايد في العلاقة بين مشروعات التسيير الذاتي و المؤسسات الحكومية.

و في 19 جوان 1965 حدث انقلابا ضد حكم الرئيس أحمد بن بلة، و الذي قاده آنذاك وزير الدفاع الوطني العقيد هواري بومدين. لقد عمدت القيادة الجديدة إلى خلق المؤسسات الوطنية بدلا من التسيير الذاتي كما جاء في إعلان الرئيس بومدين في 9 جوان 1968 أن:

" أن نظام التسيير الذاتي يعتبره بعض منظري الاشتراكية انحرافا. و هذا هو السبب في أن الماركسيين في بعض البلدان الاشتراكية، خاصة في الاتحاد السوفيتي اعتبروا التسيير الذاتي نشاطا انحرافيا حينما طبق في يوغسلافيا. أما بالنسبة للجزائر فقد قررنا على الرغم من كل الانتقادات - أن نخلق مؤسسات وطنية، لأن مهمتنا هي وضع نهاية للفوضى و التبذير و الاضطراب في هذا القطاع (أي القطاع الاشتراكي)". (1)

و لقد كان القصد من المؤسسات الوطنية أن تحل محل التسيير الذاتي، و لقد عمد إلى تحويل مشاريع مسيرة ذاتيا إلى مؤسسات وطنية، ثم صدرت سلسلة من التأمينات للثروات الطبيعية (المعدن و النفط)، ... الخ. و أصبح دور العمال استشاريا من خلال لجان العمال التي أنشئت في كل وحدة إنتاجية، و منذ سنة 1965 تزايدت المؤسسات الوطنية. و بالتالي في هذه المرحلة من الحكم أرادت القيادة تعزيز و تقوية بناء الدولة من القاعدة و الاعتماد على كافة أبنائها.

(*) لمزيد من التفاصيل الرجوع إلى المرسوم رقم 62-503، ص 26-27.

(1) مغنية الأزرق، مرجع سابق، ص 117.

و في هذه الآونة - أمام هذه التطورات التي عرفت بها البلاد - كان حزب جبهة التحرير الوطني الحزب الوحيد في الساحة الوطنية، و ذلك لما قدمه من تضحيات و كفاح من أجل استقلال البلاد، و لهذا الغرض تم إنشاء الحزب مباشرة بعد الاستقلال. و لقد كانت توجد هناك علاقة وطيدة بين الحزب و الإدارة في الجزائر و علاقتهما بالتوظيف، و يرجع ذلك إلى أنه كانت جبهة التحرير الوطني المسؤولة الوحيدة و المكلفة بجميع النشاطات الخاصة بالكفاح التحريري. إلا أنه معجىء الاستقلال و ضرورة لإيجاد دولة تكون قادرة على مواجهة التحديات الجديدة و المتعلقة بإعادة بناء بلد خرج من حرب مدمر، و على أبناء الوطن إعادة بناء ما تم تخطيطه و من هنا بدأ التمييز بالصعود إلى الواجهة بين الحزب و الإدارة.

و من هنا يمكن اعتبار عملية التوظيف المجال الأول . إلا أنه في بعض الوظائف لكي يتم شغلها أو الوصول إليها يجب أن يكون الانتماء في هذه الحالة ضروري جدًا. إلى جانب هذا يمكن أن يحدث أن يكون هناك تنافس فيما بين الإدارة و الحزب محتاج إلى إطارات التي هي نادرة خاصة بعد الاستقلال و لهذا تتنافس كل من الإدارة و الحزب لجلبهم إليها إلا أنهم يفضلون الإدارة لما تؤمن لهم من استقرار وظيفي، و لهذا تحصل على أحسن العناصر من الحزب.

و لقد كانت الإدارة قبل 1971، تمنح تحفيزات مادية أكثر من ما يقدمه الحزب لمناضليه. إلا أنه بعد صدور الأمر المؤرخ في 17 فيفري 1971* الذي جاء لتنظيم نظام الجهاز الإداري للحزب (من التوظيف، التعويض، الترفيع و التأديب) حيث أصبح يخضع لنفس المبادئ العامة التي تخضع إليها الإدارة، بالإضافة إلى تسهيل عملية الانتقال من الحزب إلى الإدارة ، و العكس صحيح و هذا بغرض عدم عزل أحدهم عن الآخر، و بهذه الطريقة حدث التقارب فيما بينهما.⁽¹⁾ إلا أنه بالرغم من هذه التعديلات التي أدخلت لإصلاح العلاقة بينهما إلا أنه لم يستطع استبعاد الاختلالات التي تربط الحزب بالإدارة.

(*) لقد جاء الأمر المؤرخ في 17 فيفري 1971 لتنظيم نظام الجهاز الإداري للحزب و يتعلق الأمر بالتوظيف، التعويض، الترفيع و بالتأديب.

(1) أحمد محيو. محاضرات في المؤسسات الإدارية (ترجمة محمد عرب صاصيلا)، الطبعة الثانية مع ملحق 1979. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1980، ص 59-60.

لقد كانت الإدارة الجزائرية في هذه الحقبة الزمنية متخلفة، حيث كانت عملية الدخول للوظيفة العامة مقترنة بالدخول إلى صفوف الفئات ذات الامتيازات. يرجع ذلك إلى أن الجزائر حديثة الاستقلال و مستوى معيشة السكان متدنية و بالتالي سوف تساعد على تشكيل فئات و جماعات تعمل على الحفاظ على مصالحها، و تكون مرتبطة بخدمة الدولة و ليس بامتلاكها وسائل الإنتاج و التبادل. و من هنا ظهرت فئة ميسورة الحال تتحكم و تسيطر على الإدارات، و بالتالي تكون عملية التوظيف فيها مرتبطة بالنفوذ السياسي.

و من هنا نجد أن الإدارة ما لا تزال تعيش مرحلة إعادة بناء نفسها، حيث قامت السلطات الاستعمارية باستبدال جميع العاملين الإداريين تقريبا في وقت قصير جدا، إلا أنه بعد استقلال الجزائر لم تستطع توظيف و بصفة فورية جميع الموظفين و الوكلاء العاملين الضروريين للإدارة و خاصة إذا تعلق الأمر بذوي الكفاءات. و لقد شرعت الدولة في المرحلة الأولى من تكوينها في العديد من النشاطات لإعادة بناء الجزائر، إلا أنها كانت تعاني من نقص المتعاونين الفنيين الإداريين. و كان الحل أمام الدولة الشروع في التكوين السريع للإداريين، في جميع المجالات و المستويات ثم تعتمد إلى إكسابهم المهارات التقنية الضرورية لتولي الوظائف الشاغرة.

إن الإدارة المركزية للدولة تتألف من مجموع السلطات التي تشكل السلطة التنفيذية، و تعود سلطة التعيين في الوظائف العامة إلى السلطة العامة التي يمارسها رئيس مجلس الثورة (بناء على أمر 10 جويلية 1965 المتضمن لدستور الجزائر، حيث ورد فيه أن رئيس مجلس الثورة هو في نفس الوقت رئيس مجلس الوزراء)⁽¹⁾ باعتباره السلطة العليا في الإدارة. و من المفروض أن عملية التوظيف و الإقالة من صلاحيات الرئيس، إلا أنه يقوم بتفويض سلطته هذه إلى الوزراء إلا أنه يقوم باحتفاظ أمر تعيين كبار الموظفين فقط: كالسفراء و الولاة، و كبار الضباط، و المديرين و معاوني المديرين في الوزارات و المديرين العاملين في الشركات الوطنية. أي أن رئيس المجلس يتمتع بسلطات إدارية واسعة. و بالتالي فإن في هذه المرحلة من تاريخ الجزائر يتم تولية الوظائف العليا عن طريق التعيين من طرف رئيس مجلس الثورة.

(1) نفس المرجع السالف الذكر، ص 137.

و في المجال الإداري، فلقد شهدت السنوات الأولى للاستقلال فراغا قانونيا و تنظيميا في مختلف المجالات. بما فيها تنظيم الوظيف العمومي. و لقد مرت بالعديد من المراحل يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مراحل:

و تمتد المرحلة الأولى من 1962 إلى 1971 و هي تغطي فترة استرجاع للسيادة الوطنية و محاولة وضع قوانين و نصوص لتنظيم عملية التوظيف و التخلص من مساوئ النظام الفرنسي المطبق سابقا، إلى غاية صدور قانون التنظيم الاشتراكي للمؤسسات بموجب الأمر رقم 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971، و الذي كان تاريخ 2 جوان 1966 تاريخ صدور أول قانون للوظيفة العمومية بموجب الأمر رقم 66-133 إلا أنه لم يكن هذا الأخير مطبق على جميع القطاعات و خاصة القطاع الاقتصادي و بعض الوظائف الأخرى التي تم الإشارة إليها فيما سبق.

أما المرحلة الثانية فتمتد من سنة 1971 إلى 1978، و يمكن اعتبار هذه المرحلة جدّ مهمة في المجال الإداري و يرجع للتطور الذي مس عدد العمال و اتساع القطاع العام في الجزائر و ضرورة الاهتمام بهم لاعتبارهم الغاية في عملية التنمية، و لقد جاء التنظيم الاشتراكي للمؤسسات سنة 1971 مانحا للعامل صفة "المنتج و المسير" كما تبينه المادة 7 من الأمر 71-74،(*) و هذا ما أكدته المادة 8 من الأمر 71-74 بإعطاء مفهوم موحد للعامل باعتباره: "كل شخص يعيش من حاصل عمله و لا يستخدم لمصلحته عمالا آخرين في نشاطه المهني" و هذا ما أكدته المادة 8 (الفقرة 3) من دستور 1976.

و تأتي المرحلة الأخيرة الممتدة من 1978 إلى غاية 1990، و في سنة 1978 وضع القانون الأساسي العام للعامل الذي كان يهدف إلى وضع الأسس و القواعد العامة التي يقوم عليها عالم الشغل. ولقد اهتم بالعامل و العمل في آن واحد، و من ثم حسب مصطفى الشريف فهو يشكل نظاما مزدوجا ووسطا بين كل من نظام الوظيفة العمومية ذات الهياكل المغلقة و نظام الوظيفة العامة ذات الهياكل المفتوحة.⁽¹⁾ و بالرغم من المحاولات المبذولة لتوحيد القوانين الخاصة بعالم الشغل، إلا

(*) حيث نصت المادة 7 من الأمر 71-74 على: "أن عمال المؤسسة الاشتراكية هم منتجون يتحملون مسؤولية تسيير المؤسسة".

(1) محمد الصغير بعلي، نقلا عن: (مصطفى الشريف): مدخل للتعريف بالقانون الأساسي العام للعامل، المجلة الجزائرية للعلوم القضائية و الاقتصادية و السياسية، 1985، العدد 4، ص 833.

أما بآءة بالفشل و ذلك للتمييز الموجود بين قطاع الوظيف العمومي و القطاع الاقتصادي الذي أدى إلى إعطاء فكرة الموظف العام مقابل مفهوم العامل كما نصت عليه المادة 5 من المرسوم 85-59.

كما نعلم أن الخيار الاشتراكي الذي تم إقراره بموجب برنامج طرابلس الصادر في جوان 1962 و ورد أيضا في دستور 1963 و ميثاق الجزائر، و من ثم فإن قانون 66-133 المتضمن للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لم يكن ليخرج عن هذا الخيار⁽¹⁾ و بمأن المؤسسة — بغض النظر عن نشاطها الاقتصادي كان أو الاجتماعي أو الثقافي — تشمل المنظمة، فإنه سنستند إلى مكانة الوظيفة العامة من المنظور الاشتراكي من الميثاق الوطني، و لعل التعريف التالي للمؤسسة الاشتراكية تأكيدا على ذلك:

"المؤسسة الاشتراكية هي عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة و يتمتع بالشخصية المعنوية و يتضمن وحدة أو عدة وحدات، و يسير وفقا لمبادئ التسيير الاشتراكي".

و كما هو معلوم أنه من بين الأسس التي يقوم عليها التسيير الاشتراكي هو تولي الدولة لتنظيم كل معالم الحياة و لا تخرج الإدارة عن ذلك، و هذا ما أكدته الميثاق الوطني، إذ يمكن أن نقرأ ما يلي:

"إن الدولة الاشتراكية، خلافا للدولة الرأسمالية لا تقتصر على التدخلات المحدودة في الحياة الاقتصادية، تاركة للمؤسسات الخاصة أمر تسيير شؤونها على هواها، بل هي تحصر ألا يكون الاقتصاد الوطني محتكر ... أي أن التحكم في الاقتصاد و تحويله و توجيهه في نطاق التخطيط الاشتراكي يدخل ضمن مهامها الأساسية ...".⁽²⁾

فالمؤسسة الاشتراكية بذلك تخضع للوصاية الإدارية من قبل السلطة، فما هي معالم سياسة التوظيف في الجزائر خلال هذه المرحلة؟ أو بالأحرى ما هو دور الدولة في وضع هذه السياسة؟

(1) لم يتم إقرار الخيار الاشتراكي إلا بعد إصدار الميثاق الوطني 1976 و ذلك لأسباب سياسية محضة، فالسلطة العسكرية، و لم تكن عملية تأسيس النظام (بمعنى وضع الإطار الإيديولوجي و المؤسساتي لسير هياكل الدولة) إلا بعد ضمان الاستقرار الداخلي و التخلص من كل الخصوم السياسيين (أنصار بن بلة، مليشيات موازية عسكرية ثمردية للقضاء على صلاحية أركان القيادة في الجيش).

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جهة التحرير الوطني الجزائري، الميثاق الوطني. الجزائر: جهة التحرير الوطني، 1976، ص 76.

يأخذ المشرع الجزائري بوجه عام بالمفهوم الفرنسي للوظيفة العامة و من بين الميزات الأساسية للوظيفة العامة في الجزائر أنها تقوم على أساس الاستمرار و الدوام و المساواة. و لقد حددت المادة 25 من القانون رقم 66-133 المتضمن للقانون الأساسي للوظيفة العامة جملة من الشروط الواجب توافرها في المرشح لتولي وظيفة عامة و هي كالتالي:

- أن يكون الشخص متمتعاً بالجنسية الجزائرية.
- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية و حسن السيرة و الأخلاق.
- أن يكون حائزاً لشروط السن و اللياقة البدنية لممارسة الوظيفة.⁽¹⁾

أما عن آلية التوظيف في الإدارة الجزائرية، فقد تضمنها المرسوم رقم 133/66 عن الوجه التالي:

1. أسلوب المسابقات و هي على شكلين:

- مسابقات عن طريق الاختبارات بعقد امتحان مسابقة للمتقدمين لشغل الوظيفة العامة.
 - مسابقات عن طريق الشهادات.
- و تضيف الفقرة الثانية من نفس المادة هذا نصه "فضلا عن ذلك فإن الموظفين الذين يشترطون إما على أقدمية حقيقية ومقيدة في قائمة الكفاءة المعدة ضمن شروط جدول الترقية. و إما على نجاح في امتحان مهني، يمكن ترفيتهم قصد الدخول في سلك آخر مع مراعاة النسبة و الكيفيات المحددة في القوانين الأساسية الخاصة.

إن المسابقات عن طريق الاختبارات و الشهادات و الامتحانات المهنية ينتج عنها إعداد قوائم يصنف فيها حسب ترتيب الاستحقاق المترشحون المقبولون من قبل اللجنة، و تقرر التعيينات حسب هذا الترتيب.

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 133/66، المؤرخ في 12 صفر 1386هـ، الموافق لـ 2 يونيو 1966م، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة، (الجريدة الرسمية)، العدد 46، الصادر في 18 صفر 1386 هـ، الموافق لـ 8 يونيو 1966م، ص 549.

2. التعيين بموجب قرار يصدر من قبل الوزراء المكلفين بالوظيفة العامة و ينطبق ذلك على أفراد الجيش التحرير الوطني، و جبهة التحرير الوطني بالوظائف لدى المصالح و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العامة.

3. أما التوظيف للمناصب العليا فقد ترك أمر التعيين بها للسلطة السياسية و ذلك بموجب المادة التاسعة (9) من نفس القانون.⁽¹⁾

إن المشرع الجزائري قد أشار إلى كافة الطرق في القانون الأساسي، إلا أنه اعتبر طريقة التوظيف بالمسابقات، (عن طريق الاختبارات أو الشهادات) مع فتح إمكانيات واسعة للترقية الداخلية للموظفين الذين ليس لديهم شهادات جامعية و إنما تتوفر لديهم تجربة و كفاءات من أن يشغلوا مناصباً أعلى في السلم الإداري جد مهمة لما يحققه من تكريس لمبدأ المساواة و المنصوص عليها في المادة الخامسة من الأمر رقم 133/66، و هذا المبدأ الذي يسمح لجميع الجزائريين الدخول إليها و يستثنى من ذلك بطبيعة الحال الذين كان سلوكهم أثناء حرب التحرير الوطني مناهضاً لمصالح الوطن.

و لقد وردت في المادة الثانية من المرسوم 145/66⁽²⁾ على أنه تفتح المسابقات و الامتحانات التي تجرى بغرض توظيف الأعوان مباشرة، أو عن طريق المدارس التكوينية المتخصصة التي تقوم بإعدادهم لشغل الوظائف و ذلك بعد أن يقوم باجتياز مدة الدراسة.

وتفتح هذه المسابقات "بموجب قرار مشترك من الوزير المكلف بالوظيفة العمومية و الوزير المعني بعد أخذ رأي الوزير المكلف بالمالية".⁽³⁾ و يجب توفر في القرار النقاط التالية:

- يجب تحديد الوظيفة التي تفتح المسابقات أو الامتحانات من أجل الدخول إليها.
- تحديد تاريخ إجراء المسابقة.

(1) نفس المرجع السالف الذكر.

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم: 145/66، المؤرخ في 12 صفر 1386هـ، الموافق لـ 2 يونيو 1966م، يتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، (الجريدة الرسمية)، العدد 46، الصادر في 18 صفر 1386 هـ، الموافق لـ 2 يونيو 1966م، ص 572.

(3) نفس المرجع السالف الذكر.

- الشروط الواجب توافرها في المرشحين كالسن و الشهادة.
 - عدد المناصب الشاغرة المعروضة.
 - تكوين ملف مكون من بيانات مفصلة عن المرشح.
 - تاريخ ابتداء و انتهاء التسجيلات و العنوان الذي توجه إليه ملفات التسجيل.
 - تحديد مواد الاختيار المفروضة على المرشحين و كل ما يتعلق بالتنقيط و علامات النجاح و الرسوب.
 - بيان التشكيل النظامي للجنة الامتحانات.
 - بيان كل الأحكام المتعلقة بتعيين المرشحين المقبولين و تخصيصهم.
 - بيان البرنامج المفصل للامتحان أو المسابقة و الذي يجب إلحاقه بالقرار المشار إليه.⁽¹⁾
- و يشترط من السلطة القائمة بإجراء المسابقات أن تتفحص جل الملفات و تفرزهم و هذا من أجل إعداد قائمة تتضمن أسماء الذين استوفوا الشروط الخاصة بالمسابقة، ثم تقوم بنشر هذه القائمة بحسب ما تنص عليه القوانين الأساسية الخاصة.⁽²⁾
- و فيما يخص طريقة إعداد الموظفين و تدريبهم، فقد عمدت السلطات الجزائرية إلى "إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة و مراكز التكوين الإداري للإدارة الوسطى". بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 155/64 المؤرخ في 8 جوان 1964، باعتبارها إحدى مؤسسات التكوين العالي المتخصصة في مجال تكوين الموظفين العموميين".⁽³⁾ بذلك، و على الرغم من أن مهامها لتعقد، و تتزايد يوميا، استجابة لمتطلبات و احتياجات الإدارة الجزائرية إلا إنها تحافظ على أهم مهمة لها و هي تكوين الموظفين العموميين.

(1) نفس المرجع السالف الذكر.

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم: 146/66، المؤرخ في 12 صفر 1386هـ، الموافق لـ 2 يونيو 1966م، يتعلق بالتعيين في الوظائف العمومية و إعادة ترتيب أفراد جيش التحرير الوطني و منظمة جبهة التحرير الوطني، (الجريدة الرسمية)، العدد 46، الصادر في 18 صفر 1386 هـ، الموافق لـ 2 يونيو 1966م، ص 573-574.

(3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، مرسوم تنفيذي رقم 155/64، الصادر في 8 جوان 1964، (الجريدة الرسمية)، عدد 12، جوان 1964، ص 233.

"إن التكوين على الرغم من الأهمية القصوى التي يتمتع بها، حيث بإمكانها المساهمة في تقليص الفوارق في الكفاءات، و كذا في تحصيل خبرات تستجيب لاحتياجات التطور"،⁽¹⁾ إلى جانب مساهمته في تسيير المنظمات كنظام فرعي لتسيير الموارد البشرية، إلا أنه لكي يقوم التكوين، و بالتالي الإدارة بهذه المهمة، لا بد من توفر إطار قانوني و مالي، و كذا موارد مادية و بشرية اللازمة للتكوين. في الجزائر، تروج من جهة الخطابات السياسية بفكرة "تطوير المجتمع بتطوير الإدارة"، إدارة قوية و عصرية تعبر عن مجتمع متقدم و قوي، في الوقت الذي تقدر ميزانية سير التكوين في الجزائر بـ 0,07 % من نسبة الميزانية العامة المخصصة لسير شؤون الدولة، أي ما يقدر بـ 70 دج لكل موظف بصفة عامة".⁽²⁾

إلى جانب التوظيف الخارجي، يوجد طريقة أخرى للتوظيف و هي طريقة التوظيف الداخلي، و يمكن إيجاد موظفين أكثر ملائمة لشغل الوظائف العامة من العناصر الخارجية في بعض الأحيان، و تقوم عن طريق أسلوبين حسب ما ورد في المادة 26 من الأمر رقم 133/66 السالف الذكر، إلا أن المشرع الجزائري حيث "أدخلت إستثناءات في الفقرة الثانية من المادة 26 المشار إليها على مبدأ المسابقات لتسهيل ترقية الموظفين الذين يبرهن على كفاءة خاصة".

بالإضافة إلى تقييد عملية الترقية بالأقدمية و الذي يمكن اعتباره ضروري لحصول الموظف على عدد من النقاط ضمن جدول الترقية، و هذا ما حددته المادة 33 من الأمر 133/66: "إن التنقيط من حق السلطة التي لها حق التعيين و التي تخصص كل عام للموظف بناء على اقتراح رئيس المصلحة نقطا مرقمة يرفق بها التقدير العام الذي يبين القيمة المهنية للمعني و طريقة أداء خدمته"، و لا يمكن أن نقيم عمل الموظف إلا على المدة التي قضاها في الخدمة أو على النقاط والملاحظات العامة، بل يشترط أن يكون مسجلا في القائمة التي تعدها الإدارة سنويا (حسب ما ورد في المادة 35 من الأمر 133/66) و يقدم إلى اللجان المتساوية الأعضاء^(*)، و الغرض من هذه العملية هو مراقبة هذه اللجان للسلطة المختصة بالتعيين، إلا أنها تعتبر جهة استشارية لا غير و بالتالي يعود البث في

(1) Michel Boyé. Gérer les compétences dans les sociétés privées . 2^{ème} Ed. Paris: Ed. Jouvé, 1995, p 92.

(2) أحمد رحمان: أية سياسة للتكوين في الوظيف العمومي الجزائري، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، عدد 2، مجلد 6، 1966، ص 14-28.

(*) اللجان المتساوية الأعضاء الذي يمثل الموظفون بالتساوي مع الإدارة في اللجان المتساوية الأعضاء.

الترقية من اختصاص الجهة المكلفة بالتعيين لوحدها. و الملاحظ مما تقدم أن هذا النوع من التوظيف يؤدي إلى إبعاد ذوي الكفاءات و عدم وجود جهة مستقلة عن الجهة المعنية لمراقبتها.

يوجد إضافة إلى الترقية عن طريق الاختيار، الترقية عن طريق اجتياز اختبارات مهنية و التي تجرى في نفس الوقت الذي يتم فيه إجراء المسابقات العامة في الشخص الذي تتوفر لديه أقدمية مهنية في الإدارة ليستطيع التقدم إلى المسابقات المخصصة للتوظيف الخارجي.⁽¹⁾

يوجد إلى جانب الطرق السالفة طرق أخرى، و من بينها التوظيف في الوظائف المحجوزة، أو كما سماها المشرع في المرسوم 146/66 في الباب الأول بالوظائف المحتفظ بها، و لقد صدر بهذا الشأن العديد من النصوص القانونية، استهدفت بتنظيم شؤون قدماء المجاهدين. و طبقت في توظيف أفراد الجيش، و منظمة جبهة التحرير الوطني، إذ يقرر بالاحتفاظ لهؤلاء بالوظائف لدى مصالح الدولة و الجماعات المحلية، و المؤسسات، و الهيئات العامة، و تحدد الوظائف المحجوزة لهم بموجب قرار يصدر من الوزراء المكلفون بالوظيفة العامة، و المالية، و قدماء المجاهدين، لكن هذه الطريقة تسير نحو الزوال.

مما سبق نستنتج أن الطريقة التي كانت سائدة عند القيام بعملية التوظيف خلال هذه المرحلة هي طريقة التعيين و هي ليست الطريقة الوحيدة بل كانت تخص فقط الوظائف العليا، بالإضافة إلى غموض عملية التعيين وفقا لأسلوب المسابقات، التي نصت المادة العاشرة من نفس القانون على أسلوب الاستثناء في التوظيف بداخل الإدارات و المصالح و الجماعات المحلية. لقد كان لكل هذه الأساليب آثار سلبية على حسن سير سياسة التوظيف في الجزائر في هذه المرحلة.

فمن مخلفات سياسة التعيين هو التدخل المفرط للأجهزة المركزية الخارجية عن إطار اختصاصات الإدارة المعنية في عملية التوظيف، مما أدى في آخر المطاف إلى نتائج معاكسة تماما لأهداف المنظمة خدمة لمصالح سياسية و اجتماعية محضه. كما كان لنتائج المادة العاشرة من القانون نفس النتائج فترك السلطة التقديرية للإدارة تعيين من تشاء أدى إلى طغيان الولايات العائلية و الجهوية على حساب عقلانية التوظيف مما يخدم أهداف المنظمة. و إذا كانت إحصائيات 1980 قد دلت على تزايد عملية التوظيف ب 200 000 و أكثر أي حوالي ثلاثة أضعاف بالنسبة لسنة 1966.

(1) مصطفى الشريف. أعوان الدولة. الجزائر: الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، 1981، ص 133.

فقد وردت في نفس الفترة إحصائيات تدل على وجود 4, 92 % من الأشخاص الذين يبحثون عن عمل آخر و هذا مؤشر آخر على عدم توافق سياسات التوظيف مع المؤهلات الفردية لكل شخص.⁽¹⁾

و من هنا فإن سياسة التوظيف التي كانت سائدة في هذه المرحلة الأولى من مراحل تطوّر الإدارة الجزائرية كانت عشوائية و الشيء المهم هو سد الفراغ الذي تركه المعمرين عند رحيلهم و بقية الإدارات فارغة من أيدي عاملة كفؤة. و لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة لتولي هذه الوظائف الشاغرة، فعمدت الإدارة الجزائرية إلى التركيز على إعداد و تكوين الموظفين ليتحملوا أعباء الوظيفة.

بعد التعرّض إلى المرحلة الاشتراكية، سوف يتم التطرق إلى المرحلة الثانية من المراحل التاريخية التي مرت بها سياسة التوظيف في الجزائر، و من هنا فما هي وضعية سياسة التوظيف التي تقوم في ظل سياسة الانفتاح الاقتصادي على أساس تقليص دور الدولة في كل المجالات بما فيها المجال الإداري؟

3.1 سياسة التوظيف ما بين 1985-1995

لقد عانت الإدارة الجزائرية من جراء سياسة التوظيف السابقة العديد من المشاكل لا سيما إهمال العنصر البشري و سوء التسيير السياسي و الاقتصادي و الإداري، الذي ولد اختلالات و ممارسات إدارية أثرت على سير نشاطات الأجهزة الإدارية.

و تدرج سياسة التوظيف الجديدة — و التي جاءت أساسا لتفادي نقائص المرحلة السابقة — ضمن جملة من التحولات الاقتصادية أساسا التي عرفتها الجزائر مع بداية الثمانينات، إذ تسبب في الاعتماد الكلي على تصدير المحروقات و تبعية السوق الداخلية للأسواق الخارجية في اختلالات هيكلية كبرى أثرت بصورة مباشرة على المردودية و على الفاعلية في التسيير. و على هذا فقد اندرجت سياسات الإصلاح بشكليها السياسي^(*) و الاقتصادي من التحلي عن الأسلوب السابق في

(1) محمود أورابح. "دروس التجربة الماضية فيما يتعلق بسياسة التشغيل في الجزائر (1966-1980)، المجلة الجزائرية للعمل، العدد 19، الصادر سنة 1987، ص 26-36.

(*) المواد المجسدة لسياسة الإصلاح السياسي على الأخص المواد 36 و 93 و 40 من دستور 23 فيفري 1989، حيث تم التركيز على كل من حرية التفكير و الابتكار، و حرية التعبير أو الرأي و حق التعددية الحزبية. =

التسيير و المتمثل في هيمنة الدولة على كل القطاعات لصالح ما يسمى بالدولة الضابطة أو الحارسة بما شكل قطيعة جذرية مع الممارسات السابقة (و المتمثلة أساسا في البيروقراطية، التسييس و التوظيف على أساس الموالاتة).

و الإدارة لا تخرج عن إطار هذه التحولات التي يمكن أن نقول عنها أنها شاملة. فهل كانت الإدارة معنية بهذه الإصلاحات؟ أو بعبارة أخرى، هل صيغت إجراءات قانونية و قواعد تكون بمثابة مؤشر عن تقليص دور الدولة من مجال التوظيف لكي يصبح من اختصاص الإدارة المعنية؟ أي هل هناك توظيف محلي و تخلت الإدارة المركزية عن التوظيف و التعيين؟

للإجابة على هذا التساؤل لا يكون إلا بالدراسة القانونية لعملية التوظيف بالمؤسسات العمومية.

لقد كانت النصوص القانونية خلال فترة الستينات و السبعينات تقتبس في طرق توظيفها من القانون الفرنسي و كان التوظيف وفقا لذلك يتم على أساسين:

- التوظيف على أساس الشهادات.
- التوظيف عن طريق الاختبارات بعقد امتحان مسابقة للمتقدمين لشغل الوظيفة العامة و ذلك بموجب المرسوم رقم 146/66.⁽¹⁾

و لقد أعيب على هذه الطرق أنها لا تحقق الكفاية في التوظيف، فلا الشهادة تعكس المؤهلات الشخصية للموظف، و لا المسابقة سلمت من المحاباة الإدارية في التوظيف، لا سيما في غياب هيئة فنية محايدة مشرفة على عملية التوظيف، بالإضافة إلى انتشار المحسوبية و اللامساواة و مشكلة البطالة المنتشرة في صفوف الشباب.

= لمزيد من المعلومات حول هذا الشأن يمكن الرجوع إلى:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم: 18/89، المؤرخ في 28 فيفري 1989، يتعلق بالنشر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، تعديل الدستور المقرر في استفتاء 23 فيفري 1989، (الجريدة الرسمية)، العدد 9، الصادر في 1 مارس 1989م، ص 192 - 193.

(1) السيد محمد يوسف المعداوي. دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 58.

إن من أبرز مظاهر الأزمة الاقتصادية أزمة التوظيف، و يرجع ذلك لارتفاع المعدل السنوي للنمو الديمغرافي مقابل نمو سنوي أقل لمعدل التوظيف من جهة أخرى. و منذ سنة 1984 بدأ الخط التنازلي لتطور التوظيف، حيث انخفضت عدد المناصب الجديدة المعروضة من 150199 إلى 139079 منصبا جديدا أي بنسبة 4,7 % بمقارنتها بالسنة الفارطة (1983)، في حين ارتفع عدد السكان بنسبة 4,3 % و القوى العاملة بنسبة 4%⁽¹⁾ و لقد ازداد هذا الانهيار بصفة معتبرة، و هذه الزيادة في البطالة يمكن تفسيرها بانخفاض النشاط التنموي. أي أنه يرجع إلى انهيار أسعار البترول سنة 1986، و عجز الدولة عن تلبية حاجات المجتمع من بينها توفير مناصب شغل جديدة و لهذا كان تأثير هذه الإصلاحات على مستوى سوق العمل بالدرجة الأولى، و ذلك من خلال ارتفاع نسبة البطالة.

أمام التحولات التي عرفت الجزائر لا سيما الاقتصادية المرتبطة أساسا بتقلص حجم ميزانية الدولة في كل المجالات بما فيها الجهاز الإداري الراجعة إلى انخفاض الإيرادات الخارجية التي كانت الدولة تعتمد عليها في كل نشاطاتها. عمدت الدولة إلى القيام بعدة إصلاحات و التي مست أساسا المجال السياسي و الاقتصادي و الذي تضمنه دستور 23 فيفري 1989 (و من بينها التعددية الحزبية و تطبيق اقتصاد السوق)، و هذه الأخيرة أثرت سلبا على سياسة التوظيف، و نتجت عنها العديد من المشاكل.

لقد قدر عدد المناصب الجديدة المعروضة ما بين سنة 1990 و 1995 ما يقارب 500 000 منصبا جديدا أي بنسبة نمو سنوية تقدر ب 1,2 %، أما الإدارة فلقد سجلت نمو عدد مستخدميها بنسبة 3 %، أما في المجال الزراعي فلقد سجلت نسبة ضعيفة قدرت ب 0,6 %، أما القطاع المنتج فلقد كان الأكثر تأثرا بهذه الأزمة حيث سجلت على مستوى هذا القطاع فقدان العمل (قدرت نسبة 1 % في حالة العاملين في المجال الصناعي، و 2 % في حالة العاملين في مجال البناء و الأشغال العمومية). أما في القطاعات الموازية بعكس القطاعات الأخرى السالفة الذكر، عرف انتشار سريع حيث قدر سنة 1992 مليون شخص تقريبا، أي بنسبة 17% من السكان النشطين غير الزراعي⁽²⁾.

(1) محمد بلقاسم حسن هلول. الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و الأزمة السياسية. الجزائر: مطبعة دحلب، 1993،

(2) Institut National du travail. Réformes économiques et implications au plan social

Alger: I.N.T, juin 1999, p 12-13.

و هي تركز خاصة في المؤسسات الصغيرة غير معلن عنها، بالإضافة إلى الأعمال المنزلية و في التجارة.

لقد انتشرت البطالة و تفاقمت الوضعية المعيشية للسكان، حيث نجد أن نسبة البطالة لسنة 1998 قدرت ب 30 %، أي أن البطالة تمس اليوم 2,5 مليون من الأشخاص تقريبا مقابل 7,5 من السكان النشطين. و الذكور هم الذين يعانون أكثر من البطالة، أما النساء فهنّ يعرفن سرعة نمو في هذا المجال و لقد قدرت ب 40 % . أما الفئة الأكثر عرضة لهذه الظاهرة هم الذين لا تتجاوز أعمارهم 30 سنة و التي قدرت ب 80 %، و هي تمس بالخصوص ذوي المستويات الضعيفة. إلا أن البطالة مست أيضا ذوي شهادات التعليم العالي و التي تتزايد من سنة إلى أخرى، حيث بلغت سنة 1998 (100.000) إلى 150.000 مقابل 80.000 سنة 1996. و لقد بينت الإحصائيات أن نسبة البطالة تمس الفئات الاجتماعية الأكثر فقرا (بنسبة 44 %) و هذا ما يساعد هميشهم أكثر فأكثر. و في الأخير، تزداد نسبة البطالة بسرعة فائقة من سنة لأخرى حيث يصل إلى حوالي 300.000 طلب عمل جديدة كل سنة.⁽¹⁾ و يرجع سبب ازدياد نسبة البطالة إلى انخفاض عدد المناصب المالية المعروضة بالمقارنة بعدد الطلبات، بالإضافة إلى تقليص عدد المستخدمين (تسريح العمال).

و لقد نتجت عن هذه الإصلاحات الاقتصادية إعادة هيكلة الاقتصاد، التي كانت السبب في لجوء المؤسسات إلى تسريح عدد كبير من العمال أو قامت بإحالتهم على التقاعد المسبق.

بعدما تم التعرّض إلى ظاهرة البطالة، تأتي ظاهرة أخرى جديدة بالمعالجة، ألا وهي استعمال الإدارة لعقود عمل لمدة محددة الأجل عند القيام بالتوظيف، بدلا من عقود عمل لمدة غير محددة (دائمة)، و يرجع اللجوء إلى هذا النوع من العقود إذ تعلق الأمر بالوظائف أو الأعمال المؤقتة أو الموسمية. و في الأساس هذا النوع من العقود قد نصت عليها النصوص التشريعية و التنظيمية^(*) و تخص القطاعات التي تقوم بالأعمال الموسمية، بالإضافة إلى أعمال البناء و الأشغال العمومية. إلا أنه

(1) Ibid, pp 14 -15.

(*) لمزيد من التفاصيل، الرجوع في هذا لشأن:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم: 136/66، المؤرخ في 12 صفر 1386هـ، الموافق لـ 2 يونيو 1966م، و المتضمن القواعد المطبقة على الموظفين المتعاقدين و الموقتين في الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية، (الجريدة الرسمية)، العدد 46، الصادر في 18 صفر 1386 هـ، الموافق ل 8 يونيو 1966م، ص 557.

أمام هذه التطورات التي تمس عملية التوظيف، فلقد عمدت الدولة إلى وضع برامج تحضيرية لتهيئة الشباب للدخول في عالم الشغل كحلول مؤقتة لامتناس اليد العاملة و تقليل حجم البطالة، و من بين هذه البرامج ما يلي:

1 — أول هذه البرامج، المسمى برنامج المشاريع الكبرى، الذي تم إصداره سنة 1994، و لقد سمح هذا البرنامج بتوفير حوالي 87 000 منصب عمل مؤقت، إلا أنه في الوقت الحالي عرف شيء من الركود بسبب المحددات المالية.

2 — بالإضافة إلى ذلك، لجوء الدولة إلى نوع جديد من أنواع التوظيف، ألا و هو ما سمي بالعقود ما قبل التوظيف (Pré-emploi) و الموجهة خاصة للشباب الحاملين لشهادات الجامعية و بدأ العمل بهذه العقود في بداية التسعينات و هي مموله من قبل خزانة الدولة (Trésor). و هي عبارة عن عقود لمدة سنة قابلة لتجديد لمدة 6 أشهر. و في هذه الحالة على المستخدم دفع 20% من الأجر المقدر 6000 دينار جزائري (دج) في الشهر.

3 — و لقد قدمت مساعدات مالية للشباب الذين يريدون إنشاء مؤسسات صغيرة (Micro-entreprises)، و لقد بدأ تطبيقه في نهاية 1997. و في نهاية 1998، تم تقديم أكثر من 45.000 ملف و 7.500 تقريبا استفادوا من التمويل.

4 — نفس العملية السابقة خصت كل الفئات بدون أي تحديد لسن و مفاده تقديم قروض (Micro-crédits)، و لقد وصلت إلى حد 350.000 دج التي كانت متوقعة في قانون المالية لسنة 1999.⁽¹⁾

و كما تقدم، فإن الحكومات المتعاقبة حاولت التقليل من حدة البطالة التي عرفتها في السنوات الأخيرة، بوضع العديد من البرامج و الحلول، إلا أن هذه الحلول آنية و لا تحل المشكلة، حيث عجزت عن امتصاص هذه البطالة و بقي المشكل على حاله و خاصة أن العدد يزداد من سنة لأخرى، و الأوضاع الاجتماعية جدّ مزرية لجزء كبير من الشعب. و أمام هذه الحالة المتدنية التي تعرفها الجزائر في جميع جوانبها، لذلك بدى واضحا تدمير قطاعات واسعة من الشعب الجزائري و خاصة الفئات المحرومة و منها الشباب و حملة الشهادات الجامعية، بينما كانت وضعية الجزائر سابقا تتميز بالاستقرار و الإرادة السياسية، و الطموح للخروج من التخلف.

(1) Ibid, p16.

المبحث الثاني: أقاليم وكفاءات التوظيف في الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي

إن وزارة التعليم العالي و البحث العلمي تعتبر من الوزارات الجزائرية الجد مهمة، و يرجع ذلك إلى ما تقدمه من دور في تنشئة و تكوين إطارات المستقبل، أي أنه قطاع خدماتي في الجانب العلمي و يخضع جملة و تفصيلا للقانون التوظيف العمومي. و يمكن اعتباره قطاع استراتيجي و علمي في آن واحد. و خاصة نحن بصدد تحضير رسالة الماجستير حول موضوع سياسة التوظيف في الإدارة الجزائرية و خير مثال على ذلك هذه الوزارة التي أعطتني تكوينا في هذا المجال أي المجال الإداري، و لهذا السبب عمدت لدراستها و التقرب منها للتعرف أكثر على نشاطها و كيفية حدوث عملية التوظيف على مستواها و هي تتكون من العديد من المديريات الفرعية المشكلة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي، و ذلك بصدد السماح لي لتفادي بعض النقائص التي يمكن أن تحدث من إنجاح عملية التوظيف و إيجاد طرق أكثر ملائمة للوزارة و أقل تكلفة للسير الحسن لوظائفها الإدارية.

توجد علاقة وطيدة بين السياسة الشاملة للبلاد و سياسة التوظيف على مستوى الإدارة المركزية (الوزارة التعليم العالي و البحث العلمي)، و تتبع نفس القوانين التي يسنها المشرع الجزائري في هذا المجال الذي ينظم عملية التوظيف حيث تم تحديد القواعد و الكيفيات و الطرق التي تسمح بالدخول لشغل الوظائف العامة. و يوجد نوعين من القوانين التي تعتمد عليها الإدارة المركزية في توظيفها ألا و هما القوانين الخاصة بالعمال المنتمين للأسلاك المشتركة⁽¹⁾ و التي هي قوانين مطبقة على مستوى جميع الهيئات و الإدارات العمومية، إلا أن هناك قوانين خاصة⁽²⁾ و هي القوانين المرتبطة بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم العالي و التكوين العالين.

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 89-224، المؤرخ في 7 جمادى الأول عام 1410 الموافق 5 ديسمبر سنة 1989، المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، (الجريدة الرسمية)، ص 766 - 779.

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 89-122، المؤرخ في 18 جويلية 1989، المتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العالين 1989، (الجريدة الرسمية)، ص 766 - 779.

و في البداية سوف أتطرق إلى التعريف بوزارة التعليم العالي و البحث العلمي و نشأتها و مكونات الإدارة المركزية. ثم سأحاول دراسة هذه الحالة عن طريق تقسيمها إلى مرحلتين أساسيتين متباينتين ألا وهما: المرحلة الأولى الممتدة من 1962 إلى 1988، أما المرحلة الثانية و هي من 1988 إلى غاية سنة 1995، و أهم التحولات التي عرفتھا الساحة الوطنية و مدى تأثر سياسة التوظيف بالوزارة بهذه الأخيرة.

1.2 التطور التاريخي لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي

لقد عرفت الجامعة الجزائرية في مدة تتجاوز الأربعين سنة تطورا سريعا و مكثف، حيث كان يبلغ عدد طلابها 2500 طالب و ذلك سنة 1962، و كانوا متواجدين في جامعة واحدة و مدرستين عليا، حيث كانت هناك أربعة فروع أساسية و هي: الطب، الحقوق، العلوم الدقيقة و الآداب، و ما يقارب 300 أستاذ، إلى جانب الأساتذة الوطنيين، و كان معظمهم أساتذة مساعدين و أجانب. إلا أن في سنة 2000، قدر عدد الطلبة المسجلين في التعليم العالي حوالي 500.000 طالب، موزعين عبر 30 حي جامعي، و 53 معهدا و من بينهم ما يقارب 400 مركز تعليم عالي الطويل و القصير المدى و 17.500 أستاذ، إن الجامعة الجزائرية قامت بإعداد ما يقارب 500.000 طالب تحصل على شهادة التعليم العالي منذ 1962 إلى غاية سنة 2000.⁽¹⁾

كانت الجامعة الجزائرية قبيل الاستقلال (1962) تحت وصاية وزارة التربية الوطنية و التكوين، تعمل حسب الذھنية الاستعمارية الموروثة و التي مفادھا توجيه اهتمامھا أكثر نحو تلبية احتياجاتھا الكلاسيكية من الأطباء، الصيدليين، المحامين، الأساتذة و الإداريين، أما القطاع الصناعي و الزراعي بعكس المجالات السالفة الذكر تعرف نوع من الإهمال و عدم التأطير بالقدر اللازم. و بقي هذا النظام ساري المفعول إلى غاية سنة 1970، و هذه السنة سنة إنشاء وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، و قامت ببعث فكرة جديدة توضح فيها الدور الذي تلعبه الجامعة الجزائرية و مكائنها و مساهمتھا في التطور الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي. لهذا و في بداية السبعينات شرعت الجزائر في التركيز على الميدان الصناعي و الزراعي كميدان للتطور.

(1) M.E.S.R.S. Guide des établissements d'enseignement supérieur. Alger: OPU, année universitaire 2000-2001, p 9.

و لهذا الأسباب عمدت الدولة الجزائرية، سنة 1971، إلى القيام بإصلاح شامل و عميق للتعليم العالي في مختلف جوانبه. و الهدف الأول من هذه الإصلاحات هو ضمان تكوين الإطارات سواء كان ذلك بالكم أو بالكيف بقدر ما تحتاجه الجزائر. بالإضافة إلى إحداث تغييرات في جذور النظام السابق، و تغييرها بتشكيل جامعة جزائرية محضة. و لقد قامت بوضع أربعة مبادئ تدير هذا الإصلاح و هي تعميم الديمقراطية، و التعريب، و التعرف على الحقائق الوطنية و التجديد البيداغوجي، و قامت بإدخال نظام المعاهد في الجامعات الجزائرية.

و بفضل المخطط الرباعي الأول و الثاني الذي سمح بتوسيع العشرات من الأحياء الجامعية و ذلك من خلال تطبيق العديد من المشاريع و تمويلها بالتجهيزات و المعدات الجامعية، و هذه المشاريع سمحت للجامعة أن تتوسع و خاصة المتعلقة بالفروع العلمية و التقنية، و بعث بعض الجامعات الخاصة كجامعة العلوم و التكنولوجيا بباب الزوار و وهران،⁽¹⁾ و أصبحت الجامعة موجهة لتحقيق التنمية الاقتصادية، و الاجتماعية و الثقافية. أما سنوات التسعينات، فقد تم فيها العديد من الإنجازات و الإصلاحات المؤسساتية، بالإضافة إلى وضع شبكة جامعية متعددة الميادين.

و من بين مهام التعليم العالي القيام بتكوين الإطارات اللازمة لتطوير المجال الاقتصادي، و الاجتماعي و الثقافي لدولة، بالإضافة إلى تلبية الاحتياجات في مجال البحث العلمي و التكنولوجي. و الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي تم تنظيمها بمقتضى قرار رقم 662 لسنة 1999،⁽²⁾ و المشكل من مكاتب و / أو مكلفين بالدراسات (أنظر الملحق رقم 1).

أ- المرحلة الأولى الممتدة من 1962 إلى 1988

لقد أخذت الجزائر بالمفهوم الشخصي للوظيفة العامة، بحيث اعتبرت مهنة تتصف بالدوام و الاستقرار، كما نصت عليها كل من المواد 1، 6، 26، 32 و 34 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لسنة 1966. و من هنا نلاحظ أن المشرع الجزائري قد اختار نظام الوظيفة العمومية المهنية كمفهوم للوظيفة العمومية في الجزائر.

(1) Ibid, p 10.

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار رقم 662 مؤرخ في 29 رجب عام 1420 الموافق 29 نوفمبر سنة 1999، يحدد تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي في شكل مكاتب و / أو مكلفين بالدراسات، (وزارة التعليم العالي و البحث العلمي)، ص 1-6.

إن عملية التوظيف في الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي تقوم على نفس الأساليب المتبعة في كل الإدارات العمومية، و تسري عليها نفس قوانين الوظيفة العمومية. و لنجاح أي عملية توظيف فيها يجب تحديد احتياجات الإدارة كما و كيفا. أما فيما يخص التحديد الكمي و الذي نقصد به تحديد احتياجات الإدارة الجزائرية من حيث العدد، إلا أن في هذه الحقبة الزمنية لم تكن الإدارة الجزائرية بحاجة إلى التحديد العددي، و يرجع ذلك إلى أنه كان هناك العديد من المناصب الشاغرة بسبب تخلي المعمرين الذين كان أغلبهم يشتغلون في الإدارة، و هذا ما أدى إلى عدم الحاجة إلى اللجوء إلى التخطيط.

أما فيما يتعلق بوصف و تحليل الوظائف في الجزائر (التحديد الكيفي) فهي تعتبر جد مهمة لسير عملية التوظيف، و ذلك بسبب ما يقدمه من حقائق و معلومات عن الوظيفة و شاغل الوظيفة، و لم يوضح المشرع بنص صريح كيف تتم طريقة الترتيب التي أخذ بها. إلا أننا عند مراجعتنا لشروط التوظيف و كيفية شغل الوظائف التي تم تحديدها من خلال القانون الأساسي العام و القوانين الأساسية الخاصة، يتبين أن الشروط الشخصية للموظف من مؤهلات و خبرات و صفات شخصية، هي أساس الاختيار في لشغل الوظائف. و بالتالي أخذ المشرع الجزائري بنظام الترتيب الشخصي للموظفين المتبع في أوروبا و الذي يركز على شخص الموظف و مؤهلاته و خبراته بغض النظر عن الوظيفة التي سيشغلها، بالإضافة إلى أن هذه الوظائف دائمة و مستمرة،⁽¹⁾ و يلتحق الموظف بالوظيفة إلى غاية التقاعد. و لقد ورد تصنيف الوظائف العامة حسب مضمون الوظيفة في المرسوم رقم 137/66⁽²⁾ الذي قام بتقسيمها إلى أربعة عشر سلما.

أما القانون الأساسي العام للعامل الصادر عام 1978م، الذي جاء لتوحيد جميع قوانين علم الشغل مهما كان القطاع الذي ينتمي إليه. حيث حدد المشرع الجزائري من هذا القانون في مادته 106 سبعة محددات أساسية يؤخذ بها عند القيام بعملية تصنيف الوظائف إلا و هي كالتالي:

(1) لمزيد من المعلومات راجع المادة الأولى من الأمر رقم: 133/66، مرجع سابق، ص 547.

(2) لمزيد من التفاصيل، الرجوع في هذا الشأن:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم: 137/66، المؤرخ في 12 صفر 1386هـ، الموافق لـ

2 يونيو 1966م، المتضمن إنشاء السلام الخاصة بمرتبات أسلاك الموظفين و تنظيم مهنتهم، (الجريدة

الرسمية)، العدد 46، الصادر في 18 صفر 1386 هـ، الموافق لـ 8 يونيو 1966م، ص 560.

- طبيعة المهام المرتبطة بكل منصب عمل.
- مدى صعوبة المهام الموكلة للعامل.
- المستوى العلمي المطلوب.
- المسؤولية.
- الجهودات الجسمانية، أو الفكرية، أو العصبية المترتبة عن أدائها.
- الضغوطات ذات الطابع المهني.
- مدى خطورة طبيعة المنصب.

و الهدف من وضع المشرع لهذه المحددات هو لتحقيق هدفين أساسيين و هما أن لكل حسب عمله، و التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر.⁽¹⁾

و تميزت هذه المرحلة بكونها تعتمد في سياسة التوظيف على الرقابة، عند تقديم ملفات الترشح لهذه الهيئة قبل أنت يحدث أي توظيف، حيث وظيفة هذه الهيئة هي أنها:

"تستهدف المراقبة ضمان تسيير حسن لأجهزة الدولة في نطاق احترام الميثاق الوطني و الدستور و قوانين البلاد.

مهمة المراقبة التحري في الظروف التي يتم فيها استخدام و تسيير الوسائل البشرية و المادية من طرف الأجهزة الإدارية و الاقتصادية للدولة، و كذا تدارك النقص و التقصير و الانحراف، و التمكين من قمع الاختلاس و كل الأعمال الإجرامية ضد الثروة الوطنية، و بالتالي ضمان تسيير البلاد في إطار النظام و الوضوح و المنطق.

تستهدف المراقبة أخيرا، التحقق من التطابق بين أعمال الإدارة و التشريع و أوامر الدولة."⁽²⁾

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم: 12/78، المؤرخ في 1 رمضان 1398هـ، الموافق ل 5 أوت

1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعمال، (الجريدة الرسمية)، العدد 32، الصادر في 4 رمضان 1398هـ،

الموافق ل 8 أوت 1978 م، ص 732. (مراجعة المادتين 104 و 106)

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جبهة التحرير الوطني الجزائري، دستور 1976. الجزائر: جبهة التحرير

الوطني، 1976، ص 65.

و مما تقدم فإن وظيفة المراقبة جدّ مهمة من أجل التقليل من التلاعبات و التجاوزات عند القيام بعملية التوظيف و مقارنتها بكل ما يحتاجه المنصب من مؤهلات و مدى تطابقها مع ما تم تقديمه من ملفات.

و من جهة أخرى تقوم بمراقبة لاحقة لكل ما تم إنفاقه من النفقات العمومية للدولة و الحزب و المجموعات المحلية و الجهوية و المؤسساتية الاشتراكية بجميع أنواعها.⁽¹⁾

و من هنا نستنتج أن هذه المرحلة تميزت بعدم إعطاء أهمية لفكرة الفعالية و النجاعة، و غياب النصوص القانونية التي كان بالإمكان الاعتماد عليها في المرحلة الاشتراكية، حيث كان يغلب عليها الجانب الاجتماعي و ذلك بهدف تحقيق السلم الاجتماعي، لأنه كانت عملية التوظيف تتم بطريقة عشوائية، و يعود السبب في ذلك إلى توفر عدد كبير من مناصب العمل و بالتالي فقد كان العرض أكثر من الطلب و لم يكن في هذه المرحلة مشكلة التوظيف حسب السيد بن علي محمد.⁽²⁾ بالإضافة إلى أن هذه المرحلة لم تعرف تغيرات في هذا المجال في تعتبر صورة مصغرة لوجهه الجزائر في هذه الفترة كما تم التطرق إليه فيما سبق و تعمل و تسير بنفس القوانين المسيرة على كل الإدارات العمومية.

ب- المرحلة الثانية الممتدة من 1988 إلى سنة 1995

إن هذه المرحلة هي مرحلة ما بعد 1988 تاريخ إعادة هيكلة المؤسسات، و أمام انخفاض أسعار البترول، انقلبت موازين القوى، و عملية التوظيف تغيرت، حيث نجد بعد 1988، عدد الطلبات أصبح أكثر من الوظائف المعروضة، و أصبح الدور الحقيقي للتوظيف الذي يهدف إلى تلبية رغبات الإدارة. و الشيء الملاحظ أن قطاع التوظيف العمومي يحتل مرتبة أحسن بمقارنتها بالمؤسسات الاقتصادية التي تعاني الآن من عملية التسريح.

(1) نفس المرجع السالف الذكر، ص 67.

(2) مقابلة مع السيد بن علي محمد، رئيس مكتب التكوين بوزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الجزائر،

10 فيفري 2001.

إن كيفية إجراء التوظيف في الوظائف العمومية قد تم إقراره في كافة القوانين الأساسية الخاصة الجديدة و هي متعددة و متنوعة، يمكن إجمالها في شكل خمسة مجموعات قانونية و التي يجب على المسير التقيد بها في كل عمليات التوظيف:

- القانون الأساسي الخاص بالأسلاك المشتركة، الصادر بالمرسوم التنفيذي رقم 89-224 المؤرخ في 5 ديسمبر 1989، المعدل و المتمم، و الذي يجمع كل أسلاك الموظفين التسابيعين للفروع المشتركة لكافة الإدارات العمومية.

- القانون الأساسي الخاص للعمال المهنيين و سائقي السيارات و الحجاب، الصادر بالمرسوم التنفيذي رقم 89-225 المؤرخ في 5 ديسمبر 1989.

- القانون الأساسي الخاص النوعي لقطاع التعليم و التكوين العالين، الصادر بالمرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 18 جويلية 1989، المعدل و المتمم، و الذي يشمل فرع التعليم و التكوين العالين و فرع المكتبات الجامعية، و فرع الخدمات الجامعية.

- القانون الأساسي الخاص لقطاع آخر، و الذي وسع نطاق تطبيقه لقطاع التعليم و التكوين العالين بالنسبة لبعض الأسلاك و على سبيل المثال، يقصد بذلك، المرسوم التنفيذي رقم 90-49 المؤرخ في 6 فيفري 1990 المتضمن القانون الأساسي الخاص لعمال التربية.

- المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995 المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية.

إلا أنه يجدر بنا الإشارة إلى أن الالتحاق بالوظائف العمومية، قد يتم إما عن طريق التوظيف الخارجي (أنظر الملحق رقم 2)، و إما بواسطة التوظيف الداخلي (أنظر الملحق رقم 3). أما طرق التوظيف الخارجي فهي عديدة، تتم إما على أساس الشهادات، أو عن طريق المسابقات على أساس الشهادات، أو التوظيف على أساس الاختبارات، أو التوظيف عن طريق الفحص المهني، و بصفة استثنائية التوظيف عن طريق التعاقد.

أ- التوظيف على أساس الشهادات: يقصد بالتوظيف على أساس الشهادات، التوظيف المباشر الذي يتم من بين المترشحين المتخرجين من مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص. و على سبيل الاستثناء، يمكن أن توسع هذه الكيفية من التوظيف المباشر، إلى المترشحين الحاصلين على الشهادات

أو المؤهلات المطلوبة من قبل القانون الأساسي الخاص لرتبة الاستقبال، و هذا إما لتوفير الاحتياجات الاستثنائية أو الخاصة و إما لإحداث رتبة أو سلك جديد.⁽¹⁾

ب- التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات: يتم على أساس دراسة مسبقة للملفات المترشحين من طرف لجنة تقنية تتألف كما يلي: ممثل رئيس المؤسسة، مفتش الوظيفة العامة و ممثل عضو في اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة. و يتم فتح المسابقات على أساس الشهادات بمقرر من رئيس المؤسسة، و ترسل نسخة منه للإعلام، إلى مفتشية الوظيفة العمومية قبل أسبوع على الأقل من تاريخ عقد اجتماع اللجنة التقنية المذكورة أعلاه. كما يجب أن يتم النشر، إجباريا لهذا المقرر بكل الوسائل الملائمة، قبل شهرين على الأقل من التاريخ المحدد لدراسة ملفات المترشحين من قبل اللجنة التقنية، و يجب أن يحمل البيانات التالية:

- عدد المناصب المطلوب شغلها بالنسبة للرتبة المعنية.
- الشهادات و المؤهلات المطلوبة في المترشحين، و عند الاقتضاء، موجز عن السيرة الوظيفية و شهادات الخدمات الفعلية...
- التكوين للملفات الترشيح.
- تواريخ فتح و إنهاء لإيداع ملفات الترشيح، و كذا العنوان الذي يجب أن ترسل إليه هذه الملفات.
- التشكيلة العضوية للجنة التقنية.
- تاريخ و مكان دراسة ملفات المترشحين من قبل اللجنة التقنية.
- الأحكام المتعلقة بتسمية و تعيين المترشحين المقبولين.⁽²⁾

تحدد قائمة المترشحين المقبولين لإجراء المسابقة على أساس الشهادات من قبل رئيس المؤسسة، التي توضع لدى اللجنة التقنية للقيام بدراسة ملفات المترشحين. و بعد إنهاء أعمال اللجنة التقنية، يتم تحرير محضر بشأن ذلك، و تضبط قائمة المترشحين المقبولين نهائيا في المسابقة من قبل رئيس المؤسسة، ثم تنشر عن طريق الصحافة أو الملصقات في مقرات العمل.

(1) أنظر المادة 34 الفقرة 5 (أ، ب، ج) من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في أول رجب 1405 الموافق ل 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية.

(2) التعليم رقم 02/م ع و ع المؤرخة في 7 أبريل 1990، و كذا القرارات الخاصة بتنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية.

ج- التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات: يخضع التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات إلى بعض الإجراءات و القواعد الدقيقة والتي يجب مراعاتها.⁽¹⁾

د- التوظيف عن طريق الفحص المهني: ينبغي التمييز بين الفحص المهني الرامي إلى التوظيف الداخلي (أو الترقية)، و الذي يخضع لنفس القواعد المطبقة في مجال تنظيم الامتحانات المهنية، وبين الفحص المهني الذي يهدف إلى التوظيف الخارجي. و هذه الطرق السالفة الذكر تعتبر الكيفيات الرئيسية للتوظيف الخارجي.

هـ - التوظيف عن طريق التعاقد: يتم اللجوء إلى التوظيف عن طريق التعاقد طبقا لأحكام المنشور رقم 02/م ع و ع المؤرخ في 15 أكتوبر 1991، باعتبار هذه الكيفية استثنائية، و ذلك شريطة التقيد بما يلي:

- استحالة تنظيم المسابقات و الفحوص بسبب قلّة المناصب المطلوب شغلها (عدد المناصب أقل من 3 مناصب)، أو السّماح لمؤسسة عمومية جديدة بالانطلاق.

- تحرير العقود لفترة لا تتعدّى مدّتها ستة (06) أشهر غير قابلة للتّجديد، إذ تعتبر هذه الفترة كافية لتنظيم و فتح المسابقات و الفحوص المهنية. إلا أنه، و بصفة استثنائية رخص لقطاعي التعليم العام و التعليم و التكوين العالين بالتوظيف لفترة لا تتجاوز السنة الدراسية أو الجامعية و ذلك حتى يتسنى التكفل بتغطية هذه السنة بصفة منتظمة و مستمرة.⁽²⁾

- استيفاء المترشحين لشروط المؤهل أو الشهادة أو التأهيل المطلوبة في القانون الأساسي الخاص للرتبة المطلوب شغلها.

و لقد تخضع عقود التوظيف إلى تأشيرة هيئات المراقبة القانونية (مفتشية الوظيفة العمومية و المراقبة المالية للدولة).

(1) نفس المرجع السالف الذكر.

(2) وزارة التربية الوطنية، دليل الإجراءات و كفاءات التوظيف في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لقطاع التعليم العالي. جامعة قسنطينة (الأمانة العامة)، الجزائر: مطبعة النحلة، نوفمبر 1992، ص 11.

أما فيما يخص التوظيف الداخلي فيتمثل في الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل الإداري، و يترجم إما بتغيير الرتبة في نفس السلك.⁽¹⁾ و تكون الترقية الداخلية إجازة بما يلي:

- الخبرة المهنية و المؤهلات التي اكتسبها الموظف في الهيئة المستخدمة،

- المعارف و الشهادات التي اكتسبها الموظف من التكوين.⁽²⁾

و تتم الترقية حسب الكيفيات الآتية:

- عن طريق المسابقات أو الامتحانات المهنية التي تنظم، إن اقتضى الحال، عقب تدريب للتكوين أو لتحسين المستوى.

- بالاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض شروط الأقدمية، و يثبتون الخبرة المهنية الكافية عن طريق التسجيل في جدول سنوي للترقية، بعد استشارة لجنة الموظفين.

- على أساس الشهادات، من بين الموظفين الذين أحرزوا المؤهلات و الشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد.⁽³⁾

و تطبيقا لأحكام المادة 58 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 فإن الأقدمية المحددة في القوانين الأساسية الخاصة الجديدة للالتحاق برتبة أعلى، سواء عن طريق الامتحان المهني أو على أساس التسجيل في قائمة التأهيل، يمكن أن تخفض بسنة عن كل سنة تكوين عام أو متخصص له علاقة بالفرع المهني و بسنة عن كل سداسي من الدراسات العليا التالية للبكالوريا. و يقدر هذا التخفيض في الأقدمية انطلاقا من مستوى التكوين الذي يشترطه القانون الأساسي الخاص المنطبق على الرتبة الأصلية.

و مما تقدم فإن قطاع التعليم العالي ينتمي إلى الوظيف العمومي ككل الوزارات، و نظرا لضرورة عصرنه الوظيف العمومي و التطورات و احتياجات المجتمع و إعادة الاعتبار للموظف

(1) وزارة التربية، النصوص الخاصة بتنظيم و تسيير المسار المهني لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية (النصوص الأساسية)، المادة 54 من المرسوم رقم 85-59 مؤرخ في أول رجب 1405 الموافق 23 مارس 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، الجزائر: ماي 1992، ص 19.

(2) نفس المرجع السالف الذكر، المادة 14 من المرسوم رقم 82-302 مؤرخ في 23 ذي القعدة 1402 الموافق ل 11 سبتمبر 1982 يتعلق بكيفيات تطبيق الأحكام التشريعية الخاصة بعلاقات العمل الفردية، ص 6.

(3) نفس المرجع السالف الذكر، المادة 55 من المرسوم رقم 58-59، ص 19.

كعنصر بشري ذو دور فعال في الإدارة و خاصة في المجال الاقتصادي. شرع في بعض الإصلاحات سنة 1995 و تمثلت أساسا في إدخال بعض إجراءات التسيير من حيث المفاهيم التي انتقلت من تسيير المستخدمين إلى تسيير الموارد البشرية. لقد تم الانتقال من تسيير المستخدمين إلى تسيير الموارد البشرية، إن تسيير المستخدمين حسب السيد عليم محمد يمكن اعتبارها عملية تسيير إدارية محضة خالية من بعدها البشري و الاجتماعي (دراسة الملفات، متابعة المسار المهني، السهر على عملية الانضباط و عملية دفع الأجور)، و تقوم بتطبيق الأنظمة و القوانين. بينما تسيير الموارد البشرية فهي عبارة عن عقلنة تسيير الموظفين و تنقسم إلى ثلاث وظائف هي:

- تحديث أدوات التسيير.
- ترشيد استخدام الموظفين.
- إدخال المنطق العلمي (الإحصائيات و الرياضيات).⁽¹⁾

و بالتالي يمكن اعتباره اعتراف ضمني بأن المستخدم هو مورد بشري و يرجع ذلك لقلته و أن الموارد البشرية أصبحت ذات أهمية و فاعلية وتلعب دورا كبيرا في عملية التسيير. أي أن إضافة إلى الجانب الإداري الذي يقوم بالتسيير و تطبيق القوانين، هناك جانب آخر و المتمثل في جانب تطوير العلاقات الاجتماعية (لجان متساوية الأعضاء)، تطوير عملية الاتصال و عملية التخطيط و التنبؤ.

و لقد تم إدخال طريقة جديدة في التسيير و هي التسيير التقديري كإستراتيجية جديدة في التوظيف داخل وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. إن دراسة موضوع التسيير التقديري للموارد البشرية بصفة عامة، و كإستراتيجية جديدة في التوظيف بصفة خاصة، و محاولة تطبيق هذا المنهج على وزارة التعليم العالي و البحث العلمي تؤدي إلى وجود عاملين أساسيين ألا و هما:

1- يتمثل في الوضعية التي أصبحت تطبع عملية تسيير المستخدمين حاليا على مستوى المديرية الفرعية و المكاتب الموجودة على مستواها و هي:

- عدم التحكم في تسيير الحياة المهنية للمستخدمين.

(1) مقابلة مع السيد عليم محمد، متصرف إداري بوزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الجزائر، 14 فيفري 2001.

- اقتصار عملية تسيير الموارد البشرية على تطبيق اللوائح و التنظيمات التي تحكم المسار المهني للمستخدمين.

2- غياب إستراتيجية أو منهجية معتمدة في تسيير الموارد البشرية و مواكبة التطور الحاصل على مستوى المهام الموكلة لها باعتبارها وحدة لا مركزية للدولة و أداة لتطبيق السياسة العامة للحكومة.⁽¹⁾

كل هذه العوامل تفرض علينا ضرورة التفكير في مناهج جديدة و التي من شأنها أن تسمح للقائمين بتسيير الموارد البشرية على مستوى الوزارة، و تفاديا للسلبات الملاحظة حاليا و إدخال التحسينات اللازمة لعملية التسيير و ضمانا لفعاليتها، ذلك الانتقال من التسيير العمومي إلى التسيير التوقعي للعنصر البشري باعتباره موردا و محور أساسي لضمان الفعالية الإدارية.

و يوجد مخططين الذين لهما علاقة مباشرة بالتوظيف ألا و هما مخطط تسيير الموارد البشرية و مخطط التكوين الموارد البشرية. مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية المحدث بالمرسوم رقم 126/95 و عليه فالمنهجية المتبعة من طرف التسيير التقديري تسمح بما يلي:

أ- جرد الموارد البشرية التي تكون الإدارة في حاجة إليها من تقدير الاحتياجات الآنية و المستقبلية لها و الأخذ بعين الاعتبار احتياجات الموظفين لتحقيق الغايات و الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

ب- حصر و تحديد الفوارق بين الغايات المنتظرة و الغايات المحققة.

ج- وضع حيز التنفيذ لسياسة تسيير دائمة تسمح ب:

- الحد من الفوارق بين الاحتياجات و الموارد و العمل على تخفيضها و إزالتها.
- تقدير الأخطار المنتظرة و وضع الميكانيزمات اللازمة لمعالجتها.
- إجراء موازنة بين طموحات الموظفين و الأهداف المرجوة و المسطرة من طرف الإدارة من جهة أخرى.

(1) عبد الله بن خلدن الله، "النظام القانوني لتكوين الموظفين و إستراتيجيته" (مذكرة التخرج، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 1998، ص 39.

و كما سبق فإن التسيير التقديري للموارد البشرية التي تقوم بتحديد احتياجات المنظمة المتوسط حسب أفق تطورها و كذلك تحديد توجهات و تنمية الموارد البشرية، و الهدف منه تحقيق انسجام بين احتياجات الإدارة المركزية و تطلعات المستخدمين و يكون هذا عن طريق التحديد الكمي و توزيعها حسب الأنماط و الاحتياجات و التكفل بوضعية الموارد البشرية. و هذا لتأمين هذه الموارد عن طريق فتح المناصب المالية النظرية ثم مقارنتها بالمناصب المالية الفعلية.

و تم وضع مخطط تسيير الموارد البشرية الهدف من هذه الإصلاحات حسب السيد عبادلي:

- عقلنة في التسيير،

- توفير الشروط الضرورية لتطبيق فعلي،

- بالإضافة إلى إدراج البعد البشري في التسيير،

- و إعطاء المسيرين مسؤولياتهم في التسيير، و يرجع ذلك إلى أنه في السابق في إطار تسيير المستخدمين سواء تعلق الأمر بالتوظيف أو الترقية، كانت القرارات تتعرض لرقابة مسبقة،⁽¹⁾ أي أنه كان يتم المصادقة على البرنامج.

إلا أنه بعد الإصلاحات الأخيرة انسحبت أو تخلصت عن جزء من مسؤولياتها إلى المسيرين، حيث يأخذ المبادرة في التسيير ثم يتم مراقبتهم و هذا ما يسمى بالرقابة اللاحقة. و للمسير الحق في اتخاذ القرارات بشرط أن تكون مطابقة للقوانين السارية المفعول و تكون بعد تنفيذ القرار و التأكد بمدى مطابقتها لهذه القوانين، و الرقابة اللاحقة هي عبارة عن مراقبة كل الأفعال الإدارية للمسيرين بعد إنجازها. و يعتبر التوظيف العمومي الهيئة المكلفة بمراقبة مجالات تسيير الموارد البشرية.

و في إطار تسيير الموارد البشرية في التوظيف العمومي، كل شيء مقنن و محدد في إجراءات و قوانين متعلقة بالمسار المهني للموظفين. و في هذا المجال و بعد تحديد احتياجات الإدارة من الموظفين تلزم أن تقوم بعملية التوظيف طبقا لإجراءات التالية:

- بعد المصادقة على الميزانية و المتضمن لمختلف الأسلاك المهنية المطلوب شغلها، تقوم الإدارة المركزية بعملية الإشهار.

(1) مقابلة مع السيد عبادلي محمد بشير، المدير الفرعي لتخطيط و تطوير الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الجزائر، 20 مارس 2001.

- ثم تقوم بجمع الترشيحات.
- بعد ذلك تقوم بدراسة الملفات.
- بعد ذلك تقوم بعملية الانتقاء وفقا لطرق التوظيف السالفة الذكر في الفصول السابقة.

إلا أنه في المجال الاقتصادي تعطي الأهمية للتجربة أكثر ما تعطيه لشهادة، بعكس الوظيف العمومي الذي لا يولي اهتماما لتجربة وإنما على الشهادة. أي أن سياسة التوظيف في الوظيف العمومي الذي يعتمد على في تقدير المرشحين على أساس الشهادة وليس على أساس الكفاءة والتجربة.

و لإنجاز مخطط السنوي للموارد البشرية، يجب وجود ميزانية التسيير و كان أول مخطط تم على مستوى الوزارة سنة 1995، و تتم عملية الاختيار من خلال أربعة طرق و هي: 50 % يتم الاختيار فيها عن طريق التوظيف الخارجي، 35 % عن طريق الامتحانات المهنية، 10 % الترقية بالاختيار و في الأخير 5 % عن طريق التأهيل.

و من هنا فإن وزارة التعليم العالي و البحث العلمي لم تكن لديها استقلالية أخذ القرار في عملية التوظيف في المرحلة الأولى، إلا أن الدولة و منذ بداية 1995 أعطت للمسيرين حرية الاختيار، إلا أنها تقوم بمراقبتها و مدى تطابق قراراتها مع القوانين المسيرة للتوظيف العمومي. و لأول مرة عمدت إلى وضع حصيلة شغل لسنة 1999 كطريقة جديدة لعملية التوظيف. و إظهار كل العمليات اللازمة لذلك و بالتنبؤ المتوسط لاحتياجات الإدارة من الموظفين.

خلاصة و استنتاجات

و ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أن المشرع الجزائري اخذ بالمفهوم الشخصي في تعريفه و تصنيفه للوظائف العامة. و لقد تم تحديد الشروط العامة اللازمة لشغل الوظائف و من بين هذه الشروط نجد شرط الجنسية الجزائرية، أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية، حسن السيرة و الأخلاق بالإضافة إلى حيازته على شرط السن و اللياقة البدنية لممارسة الوظيفة كما تم تحديدها في المادة 25 من القانون رقم 66-133 المتضمن للقانون الأساسي للوظيفة العامة.

أما على المستوى الإداري، فلقد عانت الجزائر من الذهاب المفاجئ للأوروبيين حيث كانت المناصب المشغولة حكراً عليهم دون الجزائريين، و قصد سد هذا الفراغ و تفادياً لتوقيف النشاط الإداري عمدت الحكومة الجزائرية بعد إنشائها في سبتمبر 1962 إلى اتخاذ عدة إجراءات استثنائية في عملية تقليد الوظائف العمومية، كإلغاء نظام المسابقات، و تعويضه من جهة بالشهادات، و من جهة أخرى لجأت إلى عدم شرط المستوى التأهيلي و العلمي المطلوب لشغلها، و عدم اهتمامها بفاعلية الإدارة نظراً للظروف المحيطة بها. و لقد محاولة إدخال العديد من الإصلاحات في هذا المجال و خاصة بمجيء الرئيس هواري بومدين إلى سدة الحكم سنة 1965، و من بينها القيام بخلق المؤسسات الوطنية و ذلك لتعزيز و تقوية بناء الدولة من القاعدة و بأيدي أبناءها. و كانت الإدارة في المراحل الأولى من استقلال الجزائر متمركزة في أيدي فئة صغيرة، و أصبحت عملية التوظيف مرتبطة بالنفوذ السياسي. أما التعيين في المناصب العليا فلقد كانت من اختصاص رئيس مجلس الثورة. أما بعد عام 1985، و هي السنة الذي تم إصدار القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية و المعتبر أول قانون جزائري في مجال التوظيف العمومي، و لقد تميزت هذه المرحلة بتخلي الدولة عن الدور الذي كانت تلعبه كدولة مسيرة لكل شؤون البلاد إلى دولة حارسة أو ضابطة، و خاصة بعد صدور دستور 1989 و بداية نظام التعددية الحزبية، بالإضافة إلى وضع بعض البرامج لامتصاص اليد العاملة البطالة و محاولة التقليل منها كإدخال عقود عمل ما قبل التشغيل،... الخ كحل مؤقتة للمشكلة. فكل الإدارات بما فيها الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي فهي الأخرى لم تكن عن منفي هذه الأحداث.

و صفوة القول فإن الإدارة الجزائرية عانت كثيراً من الأحداث التي عاشتها البلاد بدءاً من الوجود الاستعماري إلى المؤثرات الاقتصادية و التحولات السياسية، و تأثير كل هذه الأحداث على سياسة التوظيف في الجزائر، و رغم المحاولات لإصلاح هذا المجال إلا أنها تبقى ناقصة و غير فعالة لاستفحال ظاهرة الرشوة و المحسوبية و القبلية عند القيام بعملية التوظيف.

الخاتمة

و صفوة القول سوف أحاول و بإيجاز، عرض الحصيلة و الاستنتاجات العلمية التي توصلت إليها من خلال دراساتي المتواضعة، بهدف إعطاء بعض الاقتراحات و الحلول لأساليب و طرق التوظيف في الإدارة الجزائرية و تطوير سياسة التوظيف بصفة عامة.

لقد ورد في الفصل التمهيدي من هذا البحث تطور مراحل اختيار الموظفين، و تم التطرق إلى أهم التجارب التي عرفها التاريخ و تركت بصماتها في المجال الإداري. ففي الصين و التي تعتبر من أعرق الحضارات القديمة التي اتسمت إدارتها بالقوة و التنظيم المحكم، خاصة في عهد حاكمها "كنفوشيوس" الذي أرسى قواعد الإدارة العامة السليمة و لا تزال معمولاً بها إلى يومنا. أما في العصر الإسلامي الذي تميز حكمه بالدوام و الاستقرار و يرجع ذلك إلى مدى حسن اختيارها لموظفيها رغم تخللها لبعض الأحداث، و القائمة أساساً على الكفاءة و الجدارة كشروط أساسية و جوهرية لتولي الوظائف مهما كانت مسؤولياتها. و من جهة أخرى فإن الدول الغربية عرفت العديد من الأحداث، ففي النظام الأمريكي كانت عملية اختيار الموظفين في بدايته يتم على أساس الغنائم للمتصدر أي أن هذه العملية تكون من اختصاص الفائز بالسلطة، إلا أن هذه الطريقة نقصت عبر الأزمنة و أصبح فيما بعد يعتمد على الجدارة كأساس للاختيار. أما النظام الفرنسي كانت تتميز بالاعتماد على توريث الوظائف و الولاء للنظام الحاكم لشغل الوظائف، إلا أنه بعد الثورة الفرنسية سنة 1789 تم فيها محاولة وضع قانون قائم على أساس المساواة في تولي الوظائف، إلا أنها حالت دون القيام بهذه الإصلاحات إلى غاية نهاية الحرب العالمية الثانية أين استطاعت إرساء قانون للتوظيف العامة المبنية على أساس الكفاءة و المساواة.

و من هنا يمكننا القول، أن الطرق التي استعملتها الأنظمة القديمة لتولي الوظائف العامة من شراء و بيع للتوظيفة، أو انتقالها بالوراثة من شخص لآخر أو اعتماد المحسوبية، أو الحزبية كأساس للاختيار، قد زال من عالمنا المعاصر بصفة جزئية، إلا في بعض المجتمعات البدائية، أو القبلية المتخلفة، و بنسب قليلة جداً، تنحسر يوماً بعد يوم. إذ أصبحت الدول اليوم تعتمد على أسس علمية حديثة، و قواعد و مقاييس محددة تأخذ بعين الاعتبار العلم، المعرفة و الخبرة في ظل المساواة. هذا التطور الذي مرّ عبر سنين طويلة، كان الرسول "صلى الله عليه وسلم" قد وضع لبناته الأولى منذ قرون

مضت، فقد اعتمد على شريعة السماء، و الملكية الإدارية، و طبق الاختيار على أساس الصلاحية، بالنسبة للجميع بدون تفرقة، أي أنه طبق مبدأ المساواة و الجدارة منذ قرون قبل الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

أما في الفصل الأول من هذا البحث فلقد تم التطرق إلى المرحلة الأولى من مراحل التوظيف، ألا وهي مرحلة الإعداد لها، حيث حاولت في البداية تحديد بعض المصطلحات التي تم استخدامها في بحثنا و الخاصة بسياسة التوظيف و تحليل و وصف الوظائف و تخطيط القوى العاملة و هاتين الأخيرتين تعتبران جدّ مهمة، و ذلك نظرا لما تقدمه من معلومات مفصلة عن الأعباء و الواجبات اللازمة توفرها في الوظيفة، بالإضافة إلى المؤهلات اللازمة توفرها فيمن سيشغل هذه الوظيفة لتولي أعباء هذه الوظيفة. و اعتبرت أن عملية تحليل الوظيفة تعتبر مكملة لتخطيط القوى العاملة و يرجع ذلك إلى ما يقدمه من معلومات من حيث عدد الموظفين الذين تحتاجهم المنظمة لأنواع معينة من الوظائف مقارنة بالمعروض منه و إذا حدث هناك عجز أو فائض في العملية تعمد إلى وضع خطط لتفادي أو لمواجهة هذه المشاكل. و لا تستطيع القيام بهذه العملية إلا بعد تحديد معلومات عن تلك الوظائف و مؤهلات شاغليها و بفضل العمليتين قد يتم التحكم في عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد.

و من خلال الفصل الأول من هذه الدراسة تم التوصل إلى أن عملية الأعداد لعملية اختيار المرشحين للتوظيف جدّ مهمة لانجاح هذه العملية لما تقدمه من معلومات و حقائق حول الوظيفة و مواصفات شاغل الوظيفة هذا من حيث الكيف، أما من حيث الكم فإن تخطيط القوى العاملة يحدد لنا العدد المتوفر من القوى العاملة و المطلوب مستقبلا، و بالتالي بهذه الطريقة بإمكان المنظمة من التحكم في التنبؤ باحتياجاتها من الأفراد.

و من خلال الفصل الثاني فقد حاولت التعرّض إلى موضوع التوظيف من حيث مبادئه و المتمثلة في المساواة الذي يمكن اعتباره جدّ مهم في هذه العملية و الجدارة و الدائمة في الوظيفة. إن تطبيق مبدأ المساواة عند تولية الوظائف على مستوى هياكل و إدارات الدولة الذي بقي حبرا على ورق يعتبر من بين المبادئ الجدّ مهمة لانجاح عملية التوظيف، و ذلك بغرض تفادي الاحتكار الوظيفي، فهو يشكل حالة من الخطورة، لا على المواطنين الراغبين في الشغل فحسب، بل و على الاقتصاد الوطني ككل، إذ يؤدي إلى سوء توزيع الدخل القومي من جهة، و يساهم في خلق عدد

كبير من البطالين، يصيرون عبئا ثقيلا على الهيكل الاقتصادي للبلاد إلى جانب انخفاض مستوى الأداء لدى الموظفين أو العمال الذين يجمعون بين عدة وظائف و أعمال. و نلاحظ أيضا أن الأمر بصدد المساواة بين الرجل و المرأة في تولية الوظائف يختلف من دولة إلى أخرى حسب تقاليد كل منها، فالدول التي اعتمدت المساواة التامة بين المرأة و الرجل في تولية الوظائف، و أصدرت تشريعات تنظم بها كيفية عمل المرأة، و وضعت ضمانات خاصة بها، روعي فيها طبيعتها كامرأة منها: الإجازات الخاصة بها، و الرغبة في ترك العمل للتفرغ لشؤون الأسرة، و الإقامة في البلد الذي يعمل فيها الزوج إذا كان موظفا، كل ذلك يدل على أن المساواة لن تكن مطلقة بين الرجل و المرأة في يوم من الأيام نظرا لطبيعتهما.

و أن معظم الدول تتفق على وجوب توفر عدد من الشروط العامة في من يتقدم للوظائف العامة، أهمها: الجنسية، الحالة الصحية، و الحالة الخلقية، و الجزائر وضعت عددا من الشروط عندما كانت في أمس الحاجة إلى الإطارات، و لسد الفراغ الذي تركه المعمرين عند الاستقلال، و بعد مرور زمن، اهتمت أكثر فأكثر بنوعية هؤلاء الموظفين، و أضافت شرط المؤهلات العلمية، فلم يعد يهمها العدد، بقدر ما ألحت على الجدارة في تولية الوظائف.

أما فيما يخص الطرق التي تم تناولها في هذا البحث فهي كثيرة فنجد طرق التوظيف الداخلي كالترقية و طرق التوظيف الخارجي كالمسابقات و التعيين في الوظائف المحسوزة و في الوظائف العليا... الخ، و الطريقة الأكثر استعمالا في عالمنا المعاصر هي طريقة المسابقات، فهي تشكل إلى حد ما، أفضل ضمان للقضاء على المحاباة، و تسرب الفساد في الإدارة، و هي الطريقة التي أخذ بها المشرع الجزائري، فهي جد مفيدة، خاصة إذا كملتها أحد الطرق الأخرى، أي الدخول بالمسابقة إلى مدارس و معاهد تكوينية تزود الموظف بالكفاءة اللازمة، التي تجعله قادر على تأدية عمله على أكمل وجه، و لأجل ذلك كله يجب أن تعم الثقة، الجدية، و خاصة الانضباط في العمل داخل الإدارات.

و في الأخير، بعد ما تم التطرق إلى الجانب النظري لسياسة التوظيف، تم إسقاط هذه الدراسة النظرية على الإدارة الجزائرية. و لقد تم التعرف على نظرة المشرع الجزائري التي لم تخرج عن النموذج الفرنسي اللاتيني رغم العديد من المحاولات للخروج من سلطتها بحكم الوجود الاستعماري في الجزائر الذي دام مدة طويلة و المتمثل في المنظومة القانونية التي كانت مطبقة في الإدارات الاستعمارية و التنظيم الإداري آنذاك. و لقد تم التعرف على أساس تصنيف للوظائف العامة منذ

الاستقلال إلى يومنا هذا، و يتم تحديد سبعة مقاييس لتصنيف الوظائف و هي طبيعة المهام المرتبطة بكل منصب عمل، درجة تعقد تلك المهام، درجة المؤهلات العلمية المطلوبة، المسؤولية، الجهود البدنية أو الفكرية المترتبة عن أدائها، الضغوط ذات الطابع المهني و أخيرا درجة الضرر النوعي للمنصب. إضافة إلى ما سبق فلقد اهتم المشرع بالموظف بغض النظر عن الوظيفة التي يشغلها، أي أنه قد أخذ بالمفهوم الشخصي عند تصنيفه للوظائف العامة و القائمة على التركيز على صفات شخصها و مؤهلاته العلمية و خبراته و تعريفه للموظف العام.

و لقد تأكد لدي في هذا الفصل الوصفي التحليلي أن سياسة التوظيف للوظائف العامة في الإدارة الجزائرية لم يخرج عن النموذج الفرنسي اللاتيني، حيث بعد الاستقلال عرفت الجزائر تمديد للقوانين الأساسية الفرنسية، و محاولة إحداث قطيعة مع النظام السابق الفرنسي خاصة المتعلق بالتوظيف أو الترقية. و يشكل إصلاح الوظيفة العمومية عنصرا مهما للنمو الاقتصادي للبلد الفتي، غير أنه لا يمكن أن يتم بغياب جهاز إداري حديث تقنيا و مستقرا. إلا أن في هذه المرحلة لم يكن هناك أزمة بطالة و ذلك بسبب وجود مناصب عمل أكثر من اليد العاملة، و كانت يد عاملة بسيطة.

إلا أنه بعد انهيار أسعار المحروقات و انتشار أزمة البطالة عمدت الجزائر إلى القيام بإصلاحات لتخفف من حدة المشاكل الاجتماعية، حيث أدخلت العديد من الإصلاحات على سواء كان على المستوى الإداري، و السياسي، و الاقتصادي و الثقافي. و من بينها أصبحت تقوم بالرقابة اللاحقة بدلا من الرقابة السابقة، و وضع مخططات تسيير الموارد البشرية و تكوين الموارد البشرية و هذين المخططين هما عبارة عن التسيير التقديري للموارد البشرية أي تحديد عدد الموظفين الحالي و المستقبلي.

أما الإدارة المركزية التابعة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي لم تكن عن مثني هذه الأحداث فهي الأخرى عانت من هذه التحولات في إدارتها، و مرت بنفس المراحل التي مرت بها كل الإدارات الجزائرية بدون استثناء.

و بقصد التحكم الأحسن في تطبيق الإجراءات و الكيفيات العملية، المتعلقة بالتوظيف الداخلي و الخارجي في الإدارة الجزائرية بصفة عامة و الإدارة المركزية بصفة خاصة القيام بإعداد خطة سنوية للتوظيف. أين تدون فيها المناصب المالية النظرية و الفعلية و الشاغرة، في جدول يعرض

على مصالح المراقبة المالية من أجل الحصول على التأشيرة المسبقة. و بالتالي قبل إجراء أية عملية التوظيف يجب توافر المناصب المالية الشاغرة بالنسبة للرتبة المعنية، و أن يتم وفق القوانين الأساسية الخاصة بالتوظيف العمومي، و كذا أحكام القرارات المتضمنة تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية، و في احترام النسب المحددة لكل طريقة التوظيف من قبل هذه القوانين الأساسية الخاصة.

و مما تقدم فإن سياسة التوظيف في الدول النامية لا تزال تعيش أزمات داخلية، و يرجع ذلك إلى عدم تخطينا الذهنيات القديمة التي لا تزال تحكمنا و تعيق هذه العملية، رغم الإصلاحات التي قامت و ستقوم بها الدولة في هذا المجال.

الملاحق

الملحق رقم: 1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

قرار رقم 662 مؤرخ في 29 رجب عام 1420 الموافق 29 نوفمبر سنة 1999

يحدد تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي في شكل مكاتب و / أو مكلفين بالدراسات.

إن وزير التعليم العالي و البحث العلمي ،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 98 - 428 المؤرخ في أول رمضان عام 1419 الموافق 19 ديسمبر سنة 1998 و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة ،
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 89 - 224 المؤرخ في 7 جمادى الأولى عام 1410 الموافق 5 ديسمبر سنة 1989 والمتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية ، المعدل والمتمم ، لاسيما المواد 85 و 86 و 91 منه ،
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 188 المؤرخ في أول ذي الحجة عام 1410 الموافق 23 يونيو سنة 1990 الذي يحدد هياكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات ولاسيما المادتان 3 و 7 منه ،
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94 - 260 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1415 الموافق 27 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي و البحث العلمي ،
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98 - 399 المؤرخ في 13 شعبان عام 1419 الموافق 2 ديسمبر سنة 1998 ، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ولاسيما المادة 8 منه ،

يقرر ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقاً لأحكام المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 98 - 399 المؤرخ في 2 ديسمبر سنة 1998 المشار إليه أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تحديد تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي في شكل مكاتب و / أو مكلفين بالدراسات .

المادة 02 : تشتمل المديرية الفرعية المشكلة لمديرية التعليم و التكوين على المكاتب و/ أو المكلفين بالدراسات التالي ذكرهم :

1. المديرية الفرعية للتدرج :
 - مكتب العلوم الدقيقة و علوم المهندسين.
 - مكتب علوم الحياة و الطبيعة.
 - مكتب العلوم الإنسانية و الاجتماعية.
 - مكتب الآداب و اللغات و التعليم الفني.
2. المديرية الفرعية لما بعد التدرج :
 - مكتب البرامج و التأهيل،
 - مكتب العلوم الطبية،
 - مكتب التبادل بين الجامعات،
 - مكتب المعادلات و الشهادات.
3. المديرية الفرعية للوسائل و الطرق البيداغوجية و الاتصال:
 - مكلف بالدراسات للمناهج و الوسائل البيداغوجية،
 - مكتب الأنظمة الإعلامية و التوثيق،
 - مكتب المقاييس و الدراسات الإستشرافية،
 - مكلف بالدراسات لتنمية الإعلام و الاتصال.

4. المديرية الفرعية للتكوين المتواصل و متابعة التكوين بالخارج:

- مكتب متابعة تكوين الأساتذة بالخارج،
- مكتب متابعة تكوين الطلبة بالخارج،
- مكتب المراقبة و المتابعة و إعادة الإدماج،
- مكلف بالدراسات للتنظيم و الاتفاقيات و التمويل.

المادة 03 : تشتمل المديرية الفرعية المشكلة إدارية تنسيق البحث

العلمي والتطوير التكنولوجي على المكاتب و / أو المختلين بالدراسات التالي

ذكرهم :

1. المديرية الفرعية للبحث العلمي :
 - مكتب متابعة البحث في مؤسسات التعليم العالي،
 - مكتب متابعة البحث في مؤسسات البحث،
 - مكتب متابعة البحث خارج قطاع التعليم العالي و البحث العلمي،
 - مكتب ترقية و متابعة مشاريع الشراكة.
2. المديرية الفرعية لتأمين البحث و التطوير التكنولوجي :
 - مكلف بالدراسات لتأمين نتائج البحث،
 - مكلف بالدراسات للإبداع و الاختراعات،
 - مكلف بالدراسات للتطوير التكنولوجي،
 - مكلف بالدراسات للمصالح العلمية و التقنية.
3. المديرية الفرعية لتمويل البحث و إدارته :
 - مكتب تقديرات الميزانية،
 - مكتب التنظيم و متابعة نشاطات الهيئات ما بين القطاعات،
 - مكتب الطاقات العلمية البشرية،
 - مكتب العمليات المالية.
4. المديرية الفرعية للتقييم و الدراسات الاستشرافية :
 - مكلف بالدراسات للبرمجة،
 - مكلف بالدراسات للتقييم،
 - مكلف بالدراسات الإستشرافية ،
 - مكلف بالدراسات للمسايرة التكنولوجية.

المادة 04 : تشتمل المديريات الفرعية المشكلة لمديرية التنظيم و التعاون

على المكاتب و / أو المكلفين بالدراسات التالي ذكرهم :

1. المديرية الفرعية للتنظيم :

- مكتب القوانين الأساسية و تنظيم المؤسسات.
- مكتب القوانين الأساسية للمستخدمين.
- مكلف بالدراسات لتنظيم الخدمات الجامعية.
- مكلف بالدراسات للتنظيم البيداغوجي و العلمي.

2. المديرية الفرعية للدراسات القانونية :

- مكتب التحليل و التكيف.
- مكتب المنازعات.
- مكلف بالدراسات لمتابعة النشاط القانوني و التنظيمي للحكومة.
- مكلف بالدراسات للاستشارة القانونية.

3. المديرية الفرعية للتبادل و التعاون :

- مكلف بالدراسات للتعاون الحكومي المشترك.
- مكلف بالدراسات للهيئات الدولية و الجهوية.
- مكتب الطلبة و المتربصين الأجانب.
- مكتب التعاون الدولي ما بين الجامعات.

المادة 05 : تشتمل المديريات الفرعية المشكلة لمديرية التنمية و التخطيط

على المكاتب و / أو المكلفين بالدراسات التالي ذكرهم :

1. المديرية الفرعية للإحصائيات و التخطيط :

- مكتب التوجيه الجامعي.
- مكتب الدراسات الإستشرافية و التخطيط.
- مكلف بالدراسات للإحصائيات.
- مكلف بالدراسات للإعلام الآلي.

2. المديرية الفرعية للاستثمارات :

- مكتب البرمجة.
- مكتب التقييس و تكاليف الإنجاز.
- مكلف بالدراسات لتنفيذ الاستثمارات.
- مكلف بالدراسات للتسيير المالي لميزانية التجهيز.

3. المديرية الفرعية لمتابعة المشاريع :

- مكتب متابعة مشاريع الناحية الشرقية.
- مكتب متابعة مشاريع الناحية الغربية.
- مكتب متابعة مشاريع ناحية الوسط.
- مكتب التقويم و التقديرات و متابعة اللجنة الوطنية للصفقات.

المادة 06 : تشتمل المديرية الفرعية المشكلة لمديرية الموارد البشرية على

المكاتب و/ أو المكلفين بالدراسات التالي ذكرهم :

1. المديرية الفرعية للتخطيط و تطوير الموارد البشرية :

- مكتب متابعة تطور المسار المهني للأساتذة الجامعيين.
- مكتب متابعة تطور المسار المهني للاستشفائيين الجامعيين و الباحثين الدائمين،
- مكتب متابعة و ضبط المسار المهني لموظفي التأطير و الدعم الإداري و التقني،
- مكلف بالدراسات لمتابعة و تأطير علاقات العمل.

2. المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى :

- مكتب الامتحانات و المسابقات المهنية،
- مكتب مخططات و برامج التكوين المهني و متابعتها.
- مكلف بالدراسات لمتابعة تطور الأعداد و التسيير التقديري للموارد البشرية
- مكلف بالدراسات للتقييم و التدقيق في الموارد البشرية.

المادة 07 : تشتمل المديرية الفرعية المشكلة لمديرية إدارة الوسائل على

المكاتب و/ أو المكلفين بالدراسات التالي ذكرهم :

1. المديرية الفرعية لتسيير المستخدمين والوسائل العامة :

- مكلف بالدراسات لتسيير مستخدمي الإدارة المركزية.
- مكلف بالدراسات للمشتریات و متابعة الفواتير و الندوات و الملتقیات.
- مكتب الوسائل و الصيانة و الجرد.
- مكتب المهام و التنقلات و حظيرة السيارات.

2. المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة :

- مكلف بالدراسات لميزانية التجهيز
- مكلف بالدراسات لميزانية تسيير الإدارة المركزية و الأكاديميات الجامعية و المؤسسات الجامعية.

- مكلف بالدراسات لميزانية تسيير مؤسسات البحث و الخدمات الجامعية
- مكتب المحاسبة

3. المديرية الفرعية لمراقبة التسيير :

- مكتب مراقبة تسيير المؤسسات الجامعية و الأكاديميات الجامعية.
- مكلف بالدراسات لمؤسسات البحث و الخدمات الجامعية و الدواوين العمومية
- مكلف بالدراسات لإعداد و تطوير أساليب التسيير و التحليل المالي.
- مكتب بالصفقات.

4. المديرية الفرعية للأرشيف و الوثائق :

- مكتب الأرشيف.

- مكتب التوثيق

- مكتب معالجة و نشر المعلومات القانونية و الإدارية.

المادة 08 : ينشر هذا القرار في النشرة الرسمية للتعليم العالي .

حرر بالجزائر في 29 نوفمبر 1999

وزير التعليم العالي والبحث العلمي

امضاء: عمار تو



الملحق رقم: 2

جدول شامل لمختلف طرق التوظيف الخارجي

— الأسلاك المسيرة بالمرسوم التنفيذي رقم 122/89 المؤرخ في 18 جويلية 1989 المعدل و المتمم.

الرتب	طرق التوظيف	الشروط المطلوبة	الأحكام المرجعية
أستاذ مساعد	على أساس الشهادات	دكتوراه دولة أو شهادة معادلة لها	المادة 37، الفقرة 2
محافظ المكتبات الجامعية	مسابقة على أساس الشهادات	ماجستير أو شهادة معادلة لها	المادة 37، الفقرة 1
ملحق المكتبات الجامعية	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة الدراسات العليا في علم المكتبات أو شهادة الماجستير في اقتصاد المكتبات أو أي شهادة أخرى معترف بها	المادة 56، الفقرة 1
مساعد المكتبات الجامعية	مسابقة على أساس الاختبارات	شهادة ليسانس في علم المكتبات أو شهادة أخرى معترف بها	المادة 59، الفقرة 1
معاون تقني للمكتبات الجامعية	مسابقة على أساس الاختبارات	شهادة ليسانس التعليم العالي أو شهادة معادلة لها	المادة 59، الفقرة 2
معاون تقني المكتبات الجامعية	مسابقة على أساس الاختبارات	شهادة تقني سامي في التخصص	المادة 62، الفقرة 1
منشط ثقافي للخدمات الجامعية	مسابقة على أساس الاختبارات	مستوى السنة الثالثة من التعليم الثانوي أو شهادة معادلة لها و يستفيد المرشحون المقبولون من تكوين متخصص تبين شروط تنظيمه بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي	المادة 65، الفقرة 1
منشط اجتماعي للخدمات الجامعية	مسابقة على أساس الاختبارات	مستوى السنة الرابعة من التعليم المتوسط أو شهادة معادلة لها و يستفيد المرشحون المقبولون من تكوين متخصص تبين شروط تنظيمه بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي	المادة 68، الفقرة 1
حارس جامعي رئيسي	مسابقة على أساس الاختبارات	شهادة ليسانس في العلوم الإنسانية أو شهادة معادلة لها	المادة 73، الفقرة 1
	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة ليسانس في العلوم الإنسانية	المادة 75، الفقرة 1
	مسابقة على أساس الاختبارات	مستوى السنة الثالثة من التعليم الثانوي	المادة 78، الفقرة 1

الترتب	طرق التوظيف	الشروط المطلوبة	الأحكام المرجعية
حارس جامعي	مسابقة على أساس الاختبارات	مستوى السنة الأولى من التعليم الثانوي و أهلية بدنية تناسب المنصب المطلوب شغله	المادة 80 ، الفقرة 1

— الأسلاك المسيرة بالمرسوم التنفيذي رقم 224/89 المؤرخ في 05 ديسمبر 1989، المعدل و المتمم

الترتب	طرق التوظيف	الشروط المطلوبة	الأحكام المرجعية
متصرف رئيسي	على أساس الشهادات	شهادة دكتوراه دولة	المادة 26
متصرف	على أساس الشهادات	التلاميذ خريجو المدرسة الوطنية للإدارة	المادة 23 ، الفقرة 1
		شهادة الماحستير في العلوم القانونية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو شهادة معادلة لها	المادة 24
	مسابقة على أساس الاختبارات	شهادة ليسانس التعليم العالي أو شهادة معادلة لها	المادة 23 ، الفقرة 2
مساعد إداري رئيسي	على أساس الشهادات	في حدود 25 % من المناصب المطلوب شغلها من بين المرشحين الحائزين على شهادة ليسانس التعليم العالي أو شهادة معادلة لها	المادة 36
مساعد إداري	على أساس الشهادات	المرشحون خريجو المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص	المادة 34 ، الفقرة 1
	مسابقة على أساس الشهادات	المرشحون الذين يثبتون سنتين على الأقل من التكوين العالي	المادة 34 ، الفقرة 2
كاتب رئيسي للمديرية	مسابقة على أساس الشهادات	المرشحون الحائزون على شهادة تقني شعبة سكرتارية أو شهادة معادلة لها	المادة 43 ، الفقرة 1
كاتب مديرية	على أساس الشهادات	المرشحون خريجو مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص	المادة 42 ، الفقرة 1
	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة البكالوريا شعبة سكرتارية أو شهادة معادلة لها	المادة 42 ، الفقرة 2
معاون إداري	على أساس الشهادات	المرشحون خريجو مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص	المادة 47 ، الفقرة 1
	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة البكالوريا للتعليم الثانوي	المادة 47 ، الفقرة 2

الرتب	طرق التوظيف	الشروط المطلوبة	الأحكام المرجعية
عون إداري	على أساس الشهادات	المرشحون خريجو مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص	المادة 50 ، الفقرة 1
	مسابقة على أساس الاختبارات	المرشحون الذين يثبتون السنة الثالثة من التعليم الثانوي	المادة 50 ، الفقرة 2
عون مكتب	مسابقة على أساس الاختبارات	المرشحون الذين يثبتون السنة التاسعة من التعليم الأساسي	المادة 53 ، الفقرة 1
كاتب مختزل	على أساس الشهادات	المرشحون خريجو مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص	المادة 61 ، الفقرة 1
	مسابقة على أساس الشهادات	المرشحون الذين تلقوا تكويناً أو يثبتون شهادة معادلة في التخصص	المادة 61 ، الفقرة 2
كاتب راقن	على أساس الشهادات	المرشحون خريجو مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص	المادة 60 ، الفقرة 1
عون راقن	على أساس الشهادات	المرشحون خريجو مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص	المادة 59 ، الفقرة 1
	على أساس فحص مهني	شهادة في الرقن و مستوى السنة التاسعة من التعليم الأساسي	المادة 59 ، الفقرة 2
مترجم ترحمان رئيسي	مسابقة على أساس الشهادات	المرشحون و المترجمة الحائزون على الماجستير في الترجمة أو شهادة أخرى معادلة و الذين يثبتون سنتين في الخدمة الفعلية في رتبته بعد الحصول على الشهادة	المادة 71 ، الفقرة 1
مترجم ترحمان	مسابقة على أساس الاختبارات	شهادة المدرسة العليا للترجمة أو شهادة ليسانس في اللغة أو شهادة أخرى معادلة	المادة 69 ، الفقرة 1
مترجم ترحمان	على أساس الشهادات	شهادة الماجستير في الترجمة أو شهادة معادلة لها	المادة 71
محاسب إداري رئيسي	على أساس الشهادات	المرشحون خريجو مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص	المادة 81 ، الفقرة 1
محاسب إداري	على أساس الشهادات	المرشحون خريجو مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص	المادة 80 ، الفقرة 1
	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة البكالوريا في التخصص أو شهادة معادلة لها	المادة 80 ، الفقرة 2
مساعد محاسب إداري	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة الكفاءة المهنية في التخصص أو شهادة معادلة لها	المادة 79 ، الفقرة 1

الترتيب	طرق التوظيف	الشروط المطلوبة	الأحكام المرجعية
مهندس رئيسي في الإحصائيات	مسابقة على أساس الشهادات	مهندسو الدولة الذين لهم خمس سنوات من الأقدمية بهذه الصفة و حائزون على شهادة الماجستير في التخصص أو شهادة معادلة لها .	المادة 103 ، الفقرة 1
		مهندسو الدولة الذين لهم سبع سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و الحائزون على شهادة في الدراسات العليا المتخصصة أو شهادة معادلة لها في التخصص	المادة 103 ، الفقرة 2
	على أساس الشهادات	شهادة دكتوراه الدولة في التخصص أو شهادة معادلة لها	المادة 104
مهندس الدولة في الإحصائيات	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة مهندس دولة في الإحصائيات أو شهادة معادلة لها	المادة 101 ، الفقرة 1
	على أساس الشهادات	شهادة ماجستير في التخصص أو شهادة معادلة لها	المادة 102
مهندس تطبيقي في الإحصائيات	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة مهندس تطبيقي في الإحصائيات أو شهادة معادلة لها	المادة 100 ، الفقرة 1
تقني سامي في الإحصائيات	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة تقني سامي في الإحصاء و التخطيط أو شهادة معادلة لها	المادة 113 ، الفقرة 1
تقني في الإحصائيات	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة تقني في الإحصاء و التخطيط أو شهادة معادلة لها	المادة 112 ، الفقرة 1
معاون تقني في الإحصائيات	مسابقة على أساس الشهادات	المرشحون خريجو مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص أو الحائزون على شهادة معادلة	المادة 117 ، الفقرة 1
عون تقني في الإحصائيات	مسابقة على أساس الشهادات	المرشحون خريجو مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص أو الحائزون على شهادة معادلة	المادة 120 ، الفقرة 1
	مسابقة على أساس الاختبارات	شهادة التعليم الأساسي	المادة 120، الفقرة 2
محلل رئيسي للاقتصاد	مسابقة على أساس الشهادات	محلل الاقتصاد الحائز على شهادة ماجستير أو شهادة معادلة لها	المادة 127 ، الفقرة 1
محلل اقتصاد	مسابقة على أساس الشهادات	المرشحون خريجو مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص	المادة 126 ، الفقرة 1
	مسابقة على أساس الاختبارات	شهادة ليسانس التعليم العالي أو شهادة معادلة لها	المادة 126 ، الفقرة 2

الرتب	طرق التوظيف	الشروط المطلوبة	الأحكام المرجعية
مهندس رئيسي في الإعلام الآلي	مسابقة على أساس الشهادات	مهندسو الدولة الذين لهم خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و الحائزون على شهادة الماجستير أو شهادة معادلة لها	المادة 140 ، الفقرة 1
مهندس رئيسي في الإعلام الآلي	على أساس الشهادات	شهادة دكتوراه دولة في التخصص أو شهادة معادلة لها	المادة 141
مهندس دولة في الإعلام الآلي	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة مهندس دولة في الإعلام الآلي أو شهادة تعادلها	المادة 138 ، الفقرة 1
	على أساس الشهادات	شهادة الماجستير في التخصص أو شهادة تعادلها	المادة 139
مهندس تطبيقي في الإعلام الآلي	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة مهندس تطبيقي في الإعلام الآلي أو شهادة تعادلها	المادة 137 ، الفقرة 1
تقني سامي في الإعلام الآلي	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة تقني سامي في الإعلام الآلي أو شهادة تعادلها	المادة 150 ، الفقرة 1
تقني في الإعلام الآلي	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة تقني في الإعلام الآلي أو شهادة تعادلها	المادة 149 ، الفقرة 1
معاون تقني في الإعلام الآلي	مسابقة على أساس الشهادات	المرشحون خريجو مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص	المادة 154 ، الفقرة 1
عون تقني في الإعلام الآلي	مسابقة على أساس الشهادات	المرشحون خريجو مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص	المادة 157 ، الفقرة 1
مهندس رئيسي في المخبر و الصيانة	مسابقة على أساس الشهادات	مهندسو دولة في التخصص الذين لهم خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و الحائزون على شهادة الماجستير أو شهادة معادلة لها	المادة 179 ، الفقرة 1
	على أساس الشهادات	شهادة دكتوراه دولة في التخصص أو شهادة تعادلها	المادة 180
مهندس دولة في المخبر و الصيانة	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة مهندس دولة أو شهادة تعادلها	المادة 177
	على أساس الشهادات	شهادة الماجستير أو شهادة تعادلها	المادة 178
مهندس تطبيقي في المخبر و الصيانة	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة مهندس تطبيقي، شهادة الدراسات العليا في البيولوجيا أو شهادة تعادلها	المادة 176 ، الفقرة 1

الترتب	طرق التوظيف	الشروط المطلوبة	الأحكام المرجعية
تقني سامي في المخبر و الصيانة	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة تقني سامي في المخبر و الصيانة أو شهادة تعادلها	المادة 189 ، الفقرة 1
تقني في المخبر و الصيانة	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة تقني في المخبر و الصيانة أو شهادة تعادلها	المادة 188 ، الفقرة 1
معاون تقني في المخبر و الصيانة	مسابقة على أساس الشهادات	المرشحون خريجو مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص أو الحائزون على شهادة معادلة	المادة 196 ، الفقرة 1
عون مخبر و الصيانة	مسابقة على أساس الشهادات	المرشحون خريجو مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص	المادة 199 ، الفقرة 1
	على أساس الشهادات	المرشحون الذين يثبتون كفاءة لممارسة وظائف أعوان المخبر و الصيانة	المادة 199 ، الفقرة 2
وثائقي أمين المحفوظات رئيسي	مسابقة على أساس الشهادات	الوثائقيون أمناء المحفوظات الذين لهم خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و الحائزون على شهادة الماجستير أو شهادة تعادلها	المادة 213 ، الفقرة 1
وثائقي أمين المحفوظات	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة ليسانس في علم المكتبات أو شهادة تعادلها	المادة 211 ، الفقرة 1
	على أساس الشهادات	شهادة عليا في علم المكتبات أو شهادة تعادلها	المادة 212
مساعد وثائقي أمين المحفوظات	مسابقة على أساس الشهادات	المرشحون خريجو مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص أو شهادة معادلة	المادة 217 ، الفقرة 1
عون تقني في الوثائق والمحفوظات	مسابقة على أساس الشهادات	المرشحون خريجو مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص أو شهادة معادلة	المادة 220 ، الفقرة 1

– الأسلاك المسيرة بالمرسوم التنفيذي رقم 225/89 المؤرخ في 05 ديسمبر 1989 .

الترتب	طرق التوظيف	الشروط المطلوبة	الأحكام المرجعية
عامل مهني من الصنف الأول	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة مهنية	المادة 20 ، الفقرة 1
عاما مهني من الصنف الثاني	مسابقة على أساس الشهادات	المرشحون الذين أتموا دورة تكوين مهني وحاملين شهادة الاختصاص أو شهادة تعادلها	المادة 19 ، الفقرة 1
عامل مهني من الصنف الثالث	على أساس فحص مهني	المرشحون المثبتون لكفاءة ملائمة مع المنصب الراجب شغله	المادة 18

الترتب	طرق التوظيف	الشروط المطلوبة	الأحكام المرجعية
سائق السيارات من الصنف الأول	على أساس فحص مهني	المرشحون الحاصلين على رخصة سياقه الوزن الثقيل أو رخصة سياقه النقل الجماعي	المادة 30
سائق السيارات من الصنف الثاني	على أساس فحص مهني	المرشحون الحاصلين على رخصة سياقه الوزن الخفيف	المادة 29
حاجب	على أساس فحص مهني	المرشحون الذين لهم مستوى دراسي يتلاءم مع المنصب الواجب شغله	المادة 36

- الأسلاك المسيرة بالمرسوم التنفيذي رقم 49/90 المؤرخ في 06 ديسمبر 1990.

الترتب	طرق التوظيف	الشروط المطلوبة	الأحكام المرجعية
مقتصد	على أساس الشهادات	المتدربون الحاصلون على شهادة اختتام الدراسة في المركز الوطني لتكوين إطارات التربية شعبة مقتصد	المادة 97 ، الفقرة 1
نائب مقتصد	على أساس الشهادات	المتدربون الحاصلون على شهادة اختتام الدراسة في المركز الجهوي لتكوين إطارات التربية شعبة نائب مقتصد	المادة 104 ، الفقرة 1
	مسابقة على أساس الشهادات	المرشحون الحائزون على شهادة التخرج من المراكز التكوينية الإدارية شعبة نائب مقتصد	المادة 104 ، الفقرة 2
		بصفة استثنائية، المرشحون البالغون من العمر احدى و عشرون عاماً على الأقل في 31 ديسمبر من سنة التوظيف و الحائزون على شهادة معادلة لشهادة التقني السامي في اختصاص المحاسبة أو المالية	المادة 104 ، الفقرة 5
مساعد المصالح الاقتصادية	على أساس الشهادات	المتدربون الحاصلون على شهادة اختتام الدراسة في المركز الجهوي لتكوين إطارات التربية شعبة مساعد المصالح الاقتصادية	المادة 111 ، الفقرة 1
	مسابقة على أساس الشهادات	المرشحون الحائزون على شهادة التخرج من مراكز التكوين الإداري شعبة مساعد المصالح الاقتصادية	المادة 111 ، الفقرة 2
	مسابقة على أساس الاختبارات	بصفة استثنائية المرشحون الذين يثبتون مستوى الثالثة ثانوي. و يخضع المرشحون الموظفون للمشاركة في التدريبات التكوينية التي تنظم من أجلهم	المادة 111 ، الفقرة 4

– الأسلاك المسيرة بالمرسوم التنفيذي رقم 106/91 المؤرخ في 27 أفريل 1991

الرتب	طرق التوظيف	الشروط المطلوبة	الأحكام المرجعية
طبيب عام للصحة العمومية	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة دكتوراه في الطب أو شهادة معترف بها	المادة 22 ،
صيدلي للصحة العمومية	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة صيدلي أو شهادة معترف بمعادلتها	المادة 23
جراح الأسنان عام للصحة العمومية	مسابقة على أساس الشهادات	شهادة جراح الأسنان أو شهادة معترف بمعادلتها	المادة 24

– الأسلاك المسيرة بالمرسوم التنفيذي رقم 107/91 المؤرخ في 27 أفريل 1991

الرتب	طرق التوظيف	الشروط المطلوبة	الأحكام المرجعية
مساعد التمريض	على أساس الشهادات	المرشحون الذين يثبتون السنة الأولى ثانوي و تابعوا تكويننا متخصصا لمدة سنتين في مدارس التكوين شبيه الطبي أو مؤسسات أخرى للتكوين المتخصص و التي تحدد قائمتها بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالصحة و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية	المادة 22
ممرض مؤهل	على أساس الشهادات	المرشحون الذين يثبتون السنة الثالثة ثانوي و تابعوا تكويننا متخصصا لمدة سنتين في المدارس شبه الطبية و المعاهد التكنولوجية للصحة العمومية أو مؤسسات التكوين الأخرى و التي تحدد قائمتها بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالصحة و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية	المادة 31 ، الفقرة 1
ممرض حاصل على شهادة دولة	على أساس الشهادات	المرشحون الذين يثبتون شهادة البكالوريا و تابعوا تكويننا متخصصا لمدة ثلاثة سنوات في المدارس شبه الطبية و المعاهد التكنولوجية للصحة العمومية أو مؤسسات التكوين الأخرى و التي تحدد قائمتها بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالصحة و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية	المادة 31 ، الفقرة 1

الملحق رقم: 3

جدول شامل لمختلف كفاءات التوظيف الداخلي

- الأسلاك المسيرة بالمرسوم التنفيذي رقم 122/89 المؤرخ في 18 جويلية 1989، المعدل و المتمم .

رتب الاستقبال	طرق التوظيف	مواد المرجع
أستاذ التعليم العالي	على أساس الشهادات و الأشغال بعد التسجيل في قائمة التأهيل يعدها سنويا وزير التعليم العالي بعد تقييم اللجنة الجامعية الوطنية و إبداء رأيها من بين الأساتذة المحاضرين الحاصلين على دكتوراه و لهم خمس سنوات أقدمية بهذه الصفة .	المادة 28
أستاذ محاضر	على أساس الشهادات و الأشغال بعد التسجيل في قائمة التأهيل يعدها سنويا وزير التعليم العالي بعد تقييم اللجنة الجامعية الوطنية و إبداء رأيها من بين الأساتذة المساعدين الذين لهم ثلاث سنوات أقدمية بهذه الصفة و الحاصلين على دكتوراه دولة أو شهادة معترف بمعادلتها، حسب الشروط التي حددها التنظيم و التشريع المعمول بهما	المادة 33
رئيس محافظ المكتبات الجامعية	على أساس التسجيل في قائمة التأهيل تعدها الهيئة المستخدمة من بين محافظي المكتبات الجامعية الذين لهم أقدمية ثماني سنوات بهذه الصفة و أنجزوا أعمالا دراسية في التخصص	المادة 53
محافظ المكتبات الجامعية	عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين ملحق المكتبات الجامعية الذين يشبتون خمس سنوات من الأقدمية بهذه الصفة	المادة 56 ، الفقرة 2
ملحق المكتبات الجامعية	عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين مساعدي المكتبات الجامعية و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا في المكتبات الجامعية، و لهم خمس سنوات من الأقدمية بهذه الصفة	المادة 56 ، الفقرة 3
	على سبيل الاختيار في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين مساعدي المكتبات الجامعية الذين لهم 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل	المادة 59، الفقرة 4

رتب الاستقبال	طرق التوظيف	مواد المرجع
مساعد المكتبات الجامعية	عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين الأعوان التقنيين للمكتبات الجامعية و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا في المكتبات الجامعية، و لهم خمس سنوات من الأقدمية بهذه الصفة	المادة 62 ، الفقرة 2
	على سبيل الاختيار في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين الأعوان التقنيين للمكتبات الجامعية الذين لهم 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل	المادة 62، الفقرة 3
	عن طريق التأهيل المهني في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها من بين الأعوان التقنيين للمكتبات الجامعية و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا في المكتبات الجامعية و لهم خمس سنوات من الأقدمية بهذه الصفة و تأهيل يناسب المنصب المطلوب شغله.	المادة 62 ، الفقرة 4
عون تقني للمكتبات الجامعية	عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين المعاونين التقنيين للمكتبات الجامعية و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا في المكتبات الجامعية، و لهم خمس سنوات من الأقدمية بهذه الصفة	المادة 65، الفقرة 2
	على سبيل الاختيار في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين المعاونين التقنيين للمكتبات الجامعية الذين لهم 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل	المادة 65 ، الفقرة 3
	عن طريق التأهيل المهني في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها من بين المعاونين التقنيين للمكتبات الجامعية و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا في المكتبات الجامعية و لهم خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيل يناسب المنصب المطلوب شغله.	المادة 65 ، الفقرة 4
معاون تقني للمكتبات الجامعية	عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين أعوان المكاتب و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا في المكتبات الجامعية، و لهم خمس سنوات من الخدمة الفعلية	المادة 68 ، الفقرة 2
معاون تقني للمكتبات الجامعية	عن طريق التأهيل المهني في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها من بين أعوان المكاتب و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا في المكتبات الجامعية و لهم خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيل يناسب المنصب المطلوب شغله.	المادة 68 ، الفقرة 3

رتب الاستقبال	طرق التوظيف	مواد المرجع
منشط ثقافي للخدمات الجامعية	عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين المساعدين الإداريين الرئيسيين،الذين يثبتون خمس سنوات من الخبرة في الخدمات الجامعية	المادة 73 ، الفقرة 2
	على سبيل الاختيار في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين المساعدين الإداريين الرئيسيين الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة في الخدمات الجامعية	المادة 73 ، الفقرة 3
منشط اجتماعي للخدمات الجامعية	عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين المساعدين الإداريين الرئيسيين الذين يثبتون خمس سنوات من الخبرة في الخدمات الجامعية	المادة 75 ، الفقرة 2
	على سبيل الاختيار في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين المساعدين الإداريين الرئيسيين الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية في الخدمات الجامعية	المادة 75 ، الفقرة 3
حارس جامعي رئيسي	عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين الحراس الجامعيين الذين لهم خمس سنوات من الأقدمية بهذه الصفة	المادة 78 ، الفقرة 2
	على سبيل الاختيار في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين الحراس الجامعيين الذين لهم 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة	المادة 78 ، الفقرة 3
	عن طريق التأهيل المهني في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها من بين الحراس الجامعيين و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا في المكتبات الجامعية و لهم خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.	المادة 78 ، الفقرة 4
حارس جامعي	عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين العمال المهنيين من الصنف الثاني الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و يشغلون وظائف تناسب المنصب المطلوب شغله	المادة 80 ، الفقرة 2

– الأسلاك المسيرة بالمرسوم التنفيذي رقم 224/89 المؤرخ في 5 ديسمبر 1989 المعدل و المتمم.

رتب الاستقبال	طرق التوظيف	مواد المرجع
متصرف مستشار	<p>عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل من بين:</p> <p>1. المتصرفين الرئيسيين و الموظفين ذوي رتبة معادلة و لهم عشرة سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة</p> <p>2. المتصرفين و الموظفين ذوي رتبة معادلة و إطارات الدولة الذين استوفوا عشرين سنة في الخدمة العمومية، و شغلوا وظائف عليا مدة اثنا عشر سنة بما في ذلك سنتين على الأقل في وظيفة عليا مرتبة على الأقل في الصنف "ب" من المرسوم 216/85 المؤرخ في 20 أوت 1985، و كل سنة إضافية قضيت في وظائف مرتبة على الأقل في الصنف "ب" تحسب مضاعفة في حساب الأقدمية المطلوبة لشغل وظائف عليا</p> <p>يخضع كل باقي الأقدمية في شغل الوظيفة العليا و المحصل عليه بمقتضى شروط الأقدمية و حسب كفايات الحساب المذكورة أعلاه، من الأقدمية العامة التي قدرها عشرين سنة من الخدمة العمومية المطلوبة</p> <p>يمكن أن يقدر شرط الأقدمية في شغل الوظيفة العليا كما هو منصوص عليها أعلاه، حسب إحدى أو مجموع كفايات التوظيف المنصوص عليها في هذه المادة، و ذلك ابتداء من تاريخ تعيين المعنيين حسب الأشكال القانونية المطلوبة لشغل المنصب</p>	المادة 27
متصرف رئيسي	<p>عن طريق الامتحان المهني من بين المتصرفين و موظفي الأسلاك من نفس المستوى و الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة</p> <p>على أساس قائمة التأهيل في حدود 20 % من المناصب المطلوب شغلها من بين المتصرفين و موظفي الأسلاك من نفس المستوى الذين يثبتون بهذه الصفة عشر سنوات من الخدمة الفعلية منها خمس سنوات في منصب عال أو ثلاث سنوات في وظيفة عليا</p>	المادة 25 ، الفقرة 1
متصرف	<p>عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين المساعدين الإداريين الرئيسيين و المحاسبين الإداريين الرئيسيين الذين لهم خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة</p> <p>على سبيل الاختيار في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين المساعدين الإداريين الرئيسيين و المحاسبين الإداريين الرئيسيين الذين لهم 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل</p>	المادة 23 ، الفقرة 3
		المادة 23 ، الفقرة 4

رتب الاستقبال	طرق التوظيف	مواد المرجع
مساعد إداري رئيسي	عن طريق الامتحان المهني من بين الساعدين الإداريين و الكتاب الرئيسيين للمديرية الذين لهم ثلاث سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 35 ، الفقرة 1
	على سبيل الاختيار في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين المساعدين الإداريين و الكتاب الرئيسيين الذين لهم ثماني (08) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 35، الفقرة 3
	عن طريق التأهيل المهني في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين المساعدين الإداريين و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا، الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله	المادة 35، الفقرة 3
كاتب رئيسي للمديرية	عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين كتاب المديرية الذين لهم ثلاث سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة	المادة 43 ، الفقرة 2
	على سبيل الاختيار في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين كتاب المديرية الذين لهم عشر سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 43 ، الفقرة 3
	عن طريق التأهيل المهني في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين كتاب المديرية و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا، الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله	المادة 43 ، الفقرة 4
كاتب للمديرية	عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين الكتاب المختزلين الذين لهم خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة	المادة 42 ، الفقرة 3
	على سبيل الاختيار في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين الكتاب المختزلين الذين لهم 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل	المادة 42 ، الفقرة 4
	عن طريق التأهيل المهني في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين الكتاب المختزلين و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا، الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله	المادة 42 ، الفقرة 5

رتب الاستقبال	طرق التوظيف	مواد المرجع
معاون إداري	عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين الأعوان الإداريين الذين لهم خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة	المادة 46 ، الفقرة 3
	على سبيل الاختيار في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين الأعوان الإداريين الذين لهم 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل	المادة 46 ، الفقرة 4
	عن طريق التأهيل المهني في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين الأعوان الإداريين و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا، الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله	المادة 46 ، الفقرة 5
عون إداري	عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين أعوان المكاتب الذين لهم خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة	المادة 50 ، الفقرة 3
	على سبيل الاختيار في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين أعوان المكاتب الذين لهم 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل	المادة 50 ، الفقرة 4
	عن طريق التأهيل المهني في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين أعوان المكاتب و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا، الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله	المادة 50 ، الفقرة 5
عون مكتب	عن طريق التأهيل المهني في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين الموظفين و العمال الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله	المادة 53 ، الفقرة 2
كاتب مختزل	عن طريق الفحص المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين الكتاب الراقنين الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و يثبتون تأهيلا في الاختزال	المادة 61 ، الفقرة 3

رتب الاستقبال	طرق التوظيف	مواد المرجع
كاتب راقن	عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين الكتاب الراقنين الذين لهم ثلاث سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة	المادة 60 ، الفقرة 2
	على سبيل الاختيار في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين الأعوان الراقنين الذين لهم 08 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل	المادة 60 ، الفقرة 3
	عن طريق التأهيل المهني في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين الأعوان الراقنين و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا، الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله	المادة 60 ، الفقرة 4
رئيس المترجمين و الترجمة	على أساس قائمة التأهيل من بين المترجمين و الترجمة الذين لهم ست سنوات من الأقدمية بهذه الصفة و يثبتون اتفاق ثلاث لغات أجنبية على الأقل.	المادة 72
مترجم و ترجمان رئيسي	عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين المترجمين و الترجمة الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 71، الفقرة 2
محاسب إداري رئيسي	عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين المحاسبين الإداريين الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة	المادة 81، الفقرة 2
	على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين المحاسبين الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 81، الفقرة 3
	عن طريق الامتحان المهني في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين المحاسبين الإداريين و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.	المادة 81، الفقرة 4
محاسب إداري	عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين مساعدي المحاسبين الإداريين الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 80، الفقرة 3
	على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين مساعدي المحاسبين الإداريين الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 80، الفقرة 4

رتب الاستقبال	طرق التوظيف	مواد المرجع
محاسب إداري	عن طريق التأهيل المهني، في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين مساعدي المحاسبين الإداريين و العمال الذين يشغلون مناصباً معادلاً الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيلاً يناسب المنصب المطلوب شغله.	المادة 80، الفقرة 5
مساعد محاسب إداري	عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين أعيان المكاتب الذين لهم خمس (05) سنوات من الأقدمية بهذه الصفة.	المادة 79، الفقرة 2
	على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين أعيان المكاتب الذين لهم عشر (10) سنوات من الأقدمية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 79، الفقرة 3
	عن طريق التأهيل المهني في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها من بين أعيان المكاتب و العمال الذين يشغلون مناصباً معادلاً، الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيلاً يناسب المنصب المطلوب شغله.	المادة 79، الفقرة 4
	في حدود المناصب المطلوب شغلها من بين المهندسين الرئيسيين الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، و يثبتون أعمالاً دراسية أو إنجازية في تخصصهم و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 105
مهندس رئيسي في الإحصائيات	عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين مهندسين الدولة في الإحصائيات الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 103، الفقرة 3
مهندس دولة في الإحصائيات	عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين المهندسين التطبيقيين في الإحصائيات الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 101، الفقرة 2
مهندس تطبيقي في الإحصائيات	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين التقنيين السامين في الإحصائيات الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 100، الفقرة 2
	على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها من بين التقنيين السامين في الإحصائيات الذين لهم عشر (10) سنوات من الأقدمية في الرتبة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 100، الفقرة 3

رتب الاستقبال	طرق التوظيف	مواد المرجع
تقني سامي في الإحصائيات	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين التقنيين الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 113، الفقرة 2
	على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين التقنيين في الإحصائيات الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 113، الفقرة 3
	عن طريق التأهيل المهني في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها من بين التقنيين في الإحصائيات و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا، الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.	المادة 113، الفقرة 4
تقني في الإحصائيات	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين المعاونين التقنيين في الإحصائيات الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 112، الفقرة 2
	على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين المعاونين التقنيين في الإحصائيات الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 112، الفقرة 3
	عن طريق التأهيل المهني في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين المعاونين التقنيين في الإحصائيات و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا و يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.	المادة 112، الفقرة 4
معاون تقني في الإحصائيات	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين الأعوان التقنيين في الإحصائيات الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 117، الفقرة 2
	على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين الأعوان التقنيين في الإحصائيات الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 117، الفقرة 3
	عن طريق التأهيل المهني في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين الأعوان التقنيين في الإحصائيات و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا و يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.	المادة 117، الفقرة 4

رتب الاستقبال	طرق التوظيف	مواد المرجع
رئيس المحللين للاقتصاد	في حدود المناصب المطلوب شغلها من بين المحللين الرئيسيين الذين لهم خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و يثبتون أعمالا دراسية أو إنجازية في تخصصهم و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 128
محلل رئيسي للاقتصاد	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين المحللين للاقتصاد الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، و الحائزين على شهادة ليسانس التعليم العالي أو شهادة تعادلها .	المادة 127، الفقرة 2
رئيس المهندسين في الإعلام الآلي	في حدود المناصب المطلوب شغلها، من بين المهندسين الرئيسيين في الإعلام الآلي الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و يثبتون أعمالا دراسية أو إنجازية في تخصصهم و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 142
مهندس رئيسي في الإعلام الآلي	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين مهندسي الدولة الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 140، الفقرة 2
مهندس دولة في الإعلام الآلي	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين المهندسين التطبيقيين في الإعلام الآلي الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 138، الفقرة 2
مهندس تطبيقي في الإعلام الآلي	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين التقنيين السامين في الإعلام الآلي الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 137، الفقرة 2
	على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين التقنيين السامين في الإعلام الآلي الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 137 ، الفقرة 3
	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين التقنيين في الإعلام الآلي الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 150 ، الفقرة 2
تقني سامي في الإعلام الآلي	على سبيل الاختيار في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين التقنيين في الإعلام الآلي الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 150 ، الفقرة 3

رتب الاستقبال	طرق التوظيف	مواد المرجع
تقني سام في الإعلام الآلي	عن طريق التأهيل المهني، في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين التقنيين في الإعلام الآلي و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا، الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.	المادة 150 ، الفقرة 4
تقني في الإعلام الآلي	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين معاوني التقنيين في الإعلام الآلي الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 149، الفقرة 2
	على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين معاوني التقنيين في الإعلام الآلي الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 149، الفقرة 3
	عن طريق التأهيل المهني، في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين معاوني التقنيين في الإعلام الآلي و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا، و يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.	المادة 149، الفقرة 4
	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين الأعوان التقنيين في الإعلام الآلي الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 154 ، الفقرة 2
معاون تقني في الإعلام الآلي	على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين الأعوان التقنيين في الإعلام الآلي الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 154، الفقرة 3
	عن طريق التأهيل المهني، في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين الأعوان التقنيين في الإعلام الآلي و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا، الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.	المادة 154، الفقرة 4
	عن طريق الفحص المهني من بين الموظفين الذين يثبتون السنة التاسعة من التعليم الأساسي على الأقل و تأهيلا لممارسة المهام المسندة إلى الأعوان التقنيين في الإعلام الآلي.	المادة 157، الفقرة 2
رئيس المهندسين في المخبر و الصيانة	في حدود المناصب المطلوب شغلها، من بين المهندسين الرئيسيين الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة الذين يثبتون أعمالا دراسية أو إنجازية في تخصصهم و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 181

رتب الاستقبال	طرق التوظيف	مواد المرجع
مهندس رئيسي في المخبر و الصيانة	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين مهندسي الدولة الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 179 ، الفقرة 2
مهندس دولة في المخبر و الصيانة	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين المهندسين التطبيقيين الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 177 ، الفقرة 2
مهندس تطبيقي في المخبر و الصيانة	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين المهندسين التطبيقيين الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 176 ، الفقرة 2
	على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين التقنيين السامين الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 176، الفقرة 3
تقني سام في المخبر و الصيانة	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين التقنيين في المخبر الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 189، الفقرة 2
تقني سام في المخبر و الصيانة	على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها من بين التقنيين في المخبر الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 189، الفقرة 3
تقني في المخبر و الصيانة	عن طريق التأهيل المهني، في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها من بين التقنيين في المخبر و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا، الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.	المادة 189، الفقرة 4
	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين معاوني التقنيين في المخبر و الصيانة الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 188، الفقرة 2
	على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها من بين معاوني المخبر الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 188، الفقرة 3
	عن طريق التأهيل المهني في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها من بين معاوني التقنيين في المخبر و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا، الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.	المادة 188، الفقرة 4

رتب الاستقبال	طرق التوظيف	مواد المرجع
معاون تقني في المخبر و الصيانة	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين الأعران التقنيين في المخبر و الصيانة الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 193، الفقرة 2
	على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين الأعران التقنيين في المخبر و الصيانة الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 193، الفقرة 3
معاون تقني في المخبر و الصيانة	عن طريق التأهيل المهني في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها من بين الأعران التقنيين في المخبر و الصيانة و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا، الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.	المادة 193، الفقرة 4
عون تقني في المخبر و الصيانة	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين أعران المخبر و الصيانة الذين لهم خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 196، الفقرة 2
	على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين أعران المخبر و الصيانة الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 196، الفقرة 3
	عن طريق التأهيل المهني في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين أعران المخبر و الصيانة و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا، الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.	المادة 196، الفقرة 4
وثائقي أمين المحفوظات رئيسي	عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين الوثائقين أمناء المحفوظات الذين لهم ثماني (08) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 213، الفقرة 2
وثائقي أمين المحفوظات	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين المساعدين الوثائقين أمناء المحفوظات الذين لهم ثماني (08) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 211، الفقرة 2
	على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها من بين المساعدين الوثائقين أمناء المحفوظات الذين لهم خمسة عشرة (15) سنة من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 211، الفقرة 3
مساعد وثائقي أمين المحفوظات	عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين الأعران التقنيين في الوثائق و المحفوظات الذين لهم ثماني (08) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	المادة 217، الفقرة 2

رتب الاستقبال	طرق التوظيف	مواد المرجع
مساعد وثائقي أمين المحفوظات	على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين الأعران التقنيين في الوثائق و المحفوظات الذين لهم خمسة عشرة (15) سنة من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 217، الفقرة 3
عون تقني في الوثائق و المحفوظات	عن طريق التأهيل المهني في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين الأعران الإداريين و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا و يشبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.	المادة 220، الفقرة 2

- الأسلاك المسيرة بالمرسوم التنفيذي رقم 89-225 المؤرخ في 5 ديسمبر 1989.

رتب الاستقبال	طرق التوظيف	مواد المرجع
عامل مهني من الصف الثاني	عن طريق الفحص المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين العمال المهنيين من الصف الثالث الذين لهم خمس (05) سنوات من الأقدمية بهذه الصفة.	المادة 19، الفقرة 2
عامل مهني من الصف الأول	على سبيل الاختيار في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين العمال المهنيين من الصف الثالث الذين لهم عشر (10) سنوات من الأقدمية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 19، الفقرة 3
عامل مهني من الصف الأول	عن طريق التأهيل المهني في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها من بين العمال المهنيين من الصف الثالث و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا، الذين يشبتون خمس (05) سنوات من الأقدمية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.	المادة 19، الفقرة 4
عامل مهني من الصف الأول	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين العمال المهنيين من الصف الثاني الذين لهم خمس (05) سنوات من الأقدمية بهذه الصفة.	المادة 20، الفقرة 2
عامل مهني من الصف الأول	على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين العمال المهنيين من الصف الثاني الذين لهم عشر (10) سنوات من الأقدمية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 20، الفقرة 3
عامل مهني من الصف الأول	عن طريق التأهيل المهني، في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها من بين العمال المهنيين من الصف الثاني و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا، الذين يشبتون خمس (05) سنوات من الأقدمية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.	المادة 20، الفقرة 4

رتب الاستقبال	طرق التوظيف	مواد المرجع
عامل مهني خارج الصنف	عن طريق الامتحان المهني، من بين العمال من الصنف الأول الذين لهم خمس (05) سنوات من الأقدمية بهذه الصفة.	المادة 21، الفقرة 1
	على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين العمال المهنيين من الصنف الأول الذين لهم عشر (10) سنوات من الأقدمية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 21، الفقرة 2
	عن طريق التأهيل المهني، في حدود 5 % من المناصب المطلوب شغلها من بين العمال المهنيين من الصنف الأول و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا، الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الأقدمية بهذه الصفة و تأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.	المادة 21، الفقرة 3
حاجب رئيسي	في حدود المناصب المطلوب شغلها من بين الحجاب الذين لهم خمس (05) سنوات من الأقدمية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 37

- الأسلاك المسيرة بالمرسوم التنفيذي رقم 90-49 المؤرخ في 6 فيفري 1990.

رتب الاستقبال	طرق التوظيف	مواد المرجع
مقتصد رئيسي	على أساس قائمة التأهيل، من المقتصدين المثبتين الذين لهم خمس (05) سنوات أقدمية بهذه الصفة.	المادة 98
مقتصد	عن طريق الامتحان المهني من بين: 1. نواب المقتصدين المثبتين الذين لهم خمس (05) سنوات أقدمية بهذه الصفة. 2. نواب المقتصدين المسيرين المثبتين الذين لهم أقدمية ثلاث (03) سنوات بهذه الصفة.	المادة 97، الفقرة 2
	في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها من بين نواب المقتصدين المسيرين المثبتين الذين لهم عشر (10) سنوات أقدمية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل	المادة 97، الفقرة 3
نائب مقتصد مسير	على أساس قائمة التأهيل من بين نواب المقتصدين المثبتين الذين لهم ثلاث (03) سنوات أقدمية بهذه الصفة.	المادة 105

رتب الاستقبال	طرق التوظيف	مواد المرجع
نائب مقتصد	عن طريق الامتحان المهني من بين: 1. مساعدي المصالح الاقتصادية المسيرين المثبتين الذين لهم ثلاث (03) سنوات أقدمية بهذه الصفة. 2. مساعدي المصالح الاقتصادية و الموظفين المنتمين إلى أسلاك من نفس المستوى، الذين لهم خمس (05) سنوات أقدمية بهذه الصفة.	المادة 104، الفقرة 3
	في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها من بين مساعدي المصالح الاقتصادية المثبتين الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 104، الفقرة 4
مساعد المصالح الاقتصادية مسير	على أساس قائمة التأهيل، من بين مساعدي المصالح الاقتصادية المثبتين الذين لهم خمس (05) سنوات أقدمية بهذه الصفة.	المادة 112
مساعد المصالح الاقتصادية	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين الأعران الإداريين المثبتين الذين لهم خمس (05) سنوات أقدمية في 31 ديسمبر من سنة الامتحان.	المادة 111، الفقرة 3

- الأسلاك المسيرة بالمرسوم التنفيذي رقم 91-107 المؤرخ في 27 أفريل 1991.

رتب الاستقبال	طرق التوظيف	مواد المرجع
ممرض مؤهل	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين مساعدي الممرضين المكلفين بمهام العلاج، الذين لهم خمس سنوات أقدمية بهذه الصفة.	المادة 30، الفقرة 2
	على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين مساعدي الممرضين المكلفين بمهام العلاج و الذين لهم عشر (10) سنوات أقدمية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 30، الفقرة 3
ممرض حاصل على شهادة الدولة	عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين الممرضين المؤهلين الذين لهم خمس سنوات أقدمية بهذه الصفة.	المادة 31، الفقرة 2
	على سبيل الاختيار في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين الممرضين المؤهلين الذين لهم عشر (10) سنوات أقدمية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 31، الفقرة 3

رتب الاستقبال	طرق التوظيف	مواد المرجع
ممرض رئيسي	عن طريق الامتحان المهني، من بين الممرضين الحاصلين على شهادة دولة، و لهم خمس سنوات أقدمية بهذه الصفة.	المادة 32، الفقرة 1
	على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها من بين الممرضين الحاصلين على شهادة الدولة، الذين لهم عشر (10) سنوات من الممارسة الفعلية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل.	المادة 32، الفقرة 2

المصدر (الخاص بالملحق 2 و 3): وزارة التربية الوطنية، دليل الإجراءات و كفايات التوظيف في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لقطاع التعليم العالي. جامعة قسنطينة (الأمانة العامة)، الجزائر: مطبعة النخلة، نوفمبر 1992، ص 13-28 / 43-69.

قائمة المراجع

I- الكتب

1- الكتب باللغة العربية

- 1- أبو العزم (فتوح محمود)، القيادة الإدارية في الإسلام: أصولها و مقوماتها. القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1977.
- 2- الأزرق (مغنية)، نشوء الطبقات في الجزائر: دراسة في الاستعمار و التغيير الاجتماعي-السياسي (ترجمة سمير كرم). لبنان: مؤسسة الأبحاث العربية، 1980.
- 3- بدر (حامد أحمد رمضان)، إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثانية. القاهرة: دار النهضة العربية، 1993-1994.
- 4- هلول (محمد بلقاسم حسن)، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و الأزمة السياسية. الجزائر: مطبعة دحلب، 1993.
- 5- بوحوش (عمار)، ذنيات (محمد محمود)، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- 6- بلان، لوران، الوظيفة العامة (ترجمة: انطوان عبده). الرغبة: منشورات عبيدات، جويلية 1973.
- 7- بن تيمية (أبو عباس أحمد)، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي و الرعية (تقديم عبد السميع جباري). الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، 1990.
- 8- بعلي (محمد الصغير)، تشريع العمل في الجزائر (القانون الاجتماعي). الجزائر: مطبعة ولاية قالمة، 1995.
- 9- الجوهري (عبد العزيز السيد)، الوظيفة العامة (دراسة مقارنة) مع التركيز على التشريع الجزائري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985.
- 10- دسوقي (كمال) ، سيكولوجية الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1961.
- 11- الدوري (حسين)، تخطيط القوى البشرية. منهج تحليل النظم. الأردن: مطبعة الهنداوي، 1982.
- 12- درويش (عبد الكريم)، تكلا (ليلي)، أصول الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو-مصرية، 1976.

قائمة المراجع

I- الكتب

1- الكتب باللغة العربية

- 1- أبو العزم (فتوح محمود)، القيادة الإدارية في الإسلام: أصولها و مقوماتها. القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1977.
- 2- الأزرق (مغنية)، نشوء الطبقات في الجزائر: دراسة في الاستعمار و التغيير الاجتماعي-السياسي (ترجمة سمير كرم). لبنان: مؤسسة الأبحاث العربية، 1980.
- 3- بدر (حامد أحمد رمضان)، إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثانية. القاهرة: دار النهضة العربية، 1993-1994.
- 4- هلول (محمد بلقاسم حسن)، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و الأزمة السياسية. الجزائر: مطبعة دحلب، 1993.
- 5- بوحوش (عمار)، ذنيات (محمد محمود)، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- 6- بلان، لوران، الوظيفة العامة (ترجمة: انطوان عبده). الرغبة: منشورات عبيدات، جويلية 1973.
- 7- بن تيمية (أبو عباس أحمد)، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي و الرعية (تقديم عبد السميع جباري). الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، 1990.
- 8- بعلي (محمد الصغير)، تشريع العمل في الجزائر (القانون الاجتماعي). الجزائر: مطبعة ولاية قالمسة، 1995.
- 9- الجوهري (عبد العزيز السيد)، الوظيفة العامة (دراسة مقارنة) مع التركيز على التشريع الجزائري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985.
- 10- دسوقي (كمال)، سيكولوجية الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1961.
- 11- الدوري (حسين)، تخطيط القوى البشرية بمنهج تحليل النظم. الأردن: مطبعة الهنداوي، 1982.
- 12- درويش (عبد الكريم)، تكلا (ليلي)، أصول الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو-مصرية، 1976.

- 13- هاشم (زكي محمود) ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية. الطبعة الثانية. القاهرة: دار المعارف، 1980.
- 14- حبش (فوزي)، اختيار و تعيين الموظفين في لبنان. القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1976.
- 15- حبش (فوزي)، تصنيف الوظائف و تحديد رواتبها. القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، أبريل 1972.
- 16- حبش (فوزي)، الوظيفة العامة و إدارة شؤون الموظفين. القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بدون تاريخ.
- 17- الحلبي (حسن)، تدريب الموظف. بيروت: منشورات عويدات، 1973.
- 18- الحلبي (حسن)، "الخدمة المدنية في العالم". بيروت: منشورات عويدات. باريس: منشورات البحر المتوسط، 1981.
- 19- حميد (محمد عثمان إسماعيل)، إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النهضة العربية، 1994.
- 20- حسن (عادل)، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية. بيروت: دار الحكيم للطباعة و النشر، 1969.
- 21- طبلية (محمد قطب)، نظام الإدارة في الإسلام. القاهرة: دار الفكر العربي، 1978.
- 22- طه (عبد الحليم مرسى)، قاسم (جلال الدين أحمد)، الملاح الرئيسية لنظام الخدمة المدنية الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية. القاهرة : مطبعة العاصمة، فبراير 1972.
- 23- الطيب (محمد رفيق)، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات. الجزء الأول: التسيير و التنظيم و المنشأة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- 24- الكبيسي (عامر)، الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق (الجزء الثاني). بغداد: دار الحرية للطباعة، 1975.
- 25- كليكيه، موريس، ترتيب الوظائف: أساليبه و مناهجه التطبيقية (ترجمة: أحمد فؤاد نجيب). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ديسمبر 1974.
- 26- مخامرة (محسن عبد الله)، تخطيط القوى العاملة على المستويين الكلي و الجزئي. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986.

- 27- محيو، أحمد، محاضرات في المؤسسات الإدارية (ترجمة: محمد عرب صاصيلا)، الطبعة الثانية مع ملحق 1979، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1980.
- 28- المنظمة العربية للعلوم الإدارية (ترجمة كمال نور الله)، نظام العاملين في فرنسا، طبقا للقرار الجمهوري رقم 244 لسنة 1959 بتاريخ 14 فبراير 1959م والتعديلات الطارئة عليه حتى أول فبراير 1970. مطبعة المعرفة، ديسمبر 1971.
- 29- مهنا (محمد علي)، الإدارة في الإسلام. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1991.
- 30- منصور (أحمد منصور)، القوى العاملة: تخطيط وظائفها و تقويم أدائها. الكويت: وكالة المطبوعات، 1975.
- 31- منصور (أحمد منصور)، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة. الكويت: وكالة المطبوعات، 1975.
- 32- منصور (أحمد منصور)، تخطيط القوى العاملة بين النظرية و التطبيق. الكويت: وكالة المطبوعات، 1975.
- 33- ماهر (أحمد)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
- 34- منجى (محمد عبد الفتاح)، مصطفى (محمد كمال)، تخطيط القوى العاملة بين النظرية و التطبيق. القاهرة: ييمكو للاستشارات الهندسية، 1988.
- 35- المحجوب (رفعت)، إدارة و تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع. مصر: دار الفكر، 1980.
- 36- المعداوي (السيد محمد يوسف)، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984.
- 37- نجم (أحمد حافظ)، ترتيب الوظائف العامة و توصيفها و تقويمها. القاهرة: دار الفكر العربي، 1979.
- 38- نور الله (كمال)، إدارة الموارد البشرية. دمشق: دار طلاس، 1992.
- 39- النجار (محمد عدنان)، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي. سوريا: منشورات جامعة دمشق، 1995.
- 40- السلمي (علي)، التخطيط و المتابعة. القاهرة: مكتبة غريب، 1978.
- 41- السلمي (علي)، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية. القاهرة، 1970.

- 42- عبد الهادي (حمدي أمين)، نظرية الكفاية في الوظيفة العامة. القاهرة: دار الفكر العربي، 1966.
- 43- عبد الهادي (حمدي أمين)، الإدارة العامة العربية و المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي، 1977.
- 44- عبد الهادي (حمدي أمين)، إدارة شؤون موظفي الدولة: أصولها و أساليبها و إصلاحها (الطبعة الثالثة). القاهرة: دار الفكر العربي، 1990.
- 45- عبيدات (ذوقان) ، علس (عبد الرحمن) ، عبد الحق (كايد)، البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، 1983.
- 46- عاشور (أحمد صقر)، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية، 1986.
- 47- عقيلي (عمر وصفي)، إدارة الأفراد. حلب: جامعة حلب، 1987.
- 48- عوابدي (عمار)، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية. الجزائر: دار هوميه للطباعة و النشر و التوزيع، 1998.
- 49- فر كوس (دليلة). تاريخ النظم: النظم القديمة (من القرن 32 ق.م إلى القرن 6 م). الجزء الأول، الجزائر: مطبعة النخلة، 1993.
- 50- فهمي (منصور)، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية. القاهرة: دار الشعب، 1976.
- 51- قاسم (محمد أنس)، مذكرات في الوظيفة العامة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1989.
- 52- رحال أسعد، إدارة شؤون الموظفين. الرياض: مؤسسة الأنوار للطباعة و النشر و التوزيع، 1981.
- 53- راوية (محمد حسن)، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- 54- راشد (أحمد عادل)، إدارة القوى البشرية. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1975.
- 55- شفيق (محمد)، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1985.
- 56- شاويش (مصطفى نجيب)، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). جدة: دار الشروق، 1996.
- 57- الشريف (مصطفى)، أعوان الدولة. الجزائر: الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، 1981.
- 58- توفيق (جميل أحمد)، مذكرات في إدارة الأعمال. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1975.
- 59- الغالي (كمال)، الإدارة العامة. دمشق: مطبعة الداودي، 1979.

- 1- Boyé , Michel, Gérer les compétences dans les sociétés privées. 2^{ème} Ed.
Paris: Ed. Jouvé, 1995.
- 2- Burgess, François, Les institutions américaines. Paris : P.U.F, 1995.
- 3- Cauden, Joël, Sanches, Adérito Alain, Gestion des ressources humaines. Paris:
Berger- Levraut, avril 1998.
- 4- Diverrez, Jean, Politique et techniques de direction du personnel. Paris:
Entreprise moderne D'édition, 1978.
- 5- Fougère, Louise, La fonction publique, études et choix de textes commentés.
Paris: Institut international des sciences administratives, 1966.
- 6- La Fourrier, Charles, La liberté d'opinion du fonctionnaire. Paris :L.G.D.J, 1957.
- 7- Gazier, François, fonction publique dans le monde. Editions Cujas, 1972.
- 8- Grégoire, Roger, La fonction publique. Paris: Armand Colin, 1954.
- 9- Guyot, Jean, Le recrutement méthodique du personnel. Paris:
Entreprise Moderne.
- 10- Francis Lefèvre. Contrat de travail. Paris: Editions Francis Lefèvre, 1990
- 11- Pierre Louart. Gestion des ressources humaines. Editions Eyrolles, 1991.
- 12- Bernard Martory, Daniel Crozet. Gestion des ressources humaines. France: Editions
Nathan, 1988.
- 13- M.E.S.R.S. Guide des établissements d'enseignement supérieur. Alger: année
universitaire 2000-2001, p 9.
- 14- Michel, Verniere et Gambier. Le marché du travail. Paris: Economica, 1982.
- 15- Organisation internationale du travail. Recrutement, formation et carrière
dans la fonction publique. Genève: B.I.T, 1983.
- 16- Peretti, Jean - Marie, Gestion des ressources humaines. Paris: Librairie
Vuibert, 1995.
- 17- Sekiou, Lakhdar, Gestion du personnel. Paris: Les Editions d'organisation,
1986.
- 18- Vergnaud, Jean-Maurice, armelle de pianelli. Conduire un entretien. Paris: Les
Editions D'Organisation, 1990.
- 19- Weiss, Dimitri, Morin, Pierre. Pratique de la fonction personnel. Paris:
Les Editions D'organisation, 1982.
- 20- William B. Werther, JR Keith Davis. La Gestion des Ressources Humaines.
MAC GRAW-HILL, 1990.

II - المقالات

1- باللغة العربية

- 1- أبو عمشه، عدنان، "كيف نخطط القوى العاملة؟"، شؤون الإدارة الحديثة، العدد 16، الصادر بتاريخ شباط 1981.
- 2- أورابح، محمود، "دروس التجربة الماضية فيما يتعلق بسياسة التشغيل في الجزائر (1966-1980)، المجلة الجزائرية للعمل، العدد 19، الصادر سنة 1987.
- 3- بوحوش، عمار، "وصف الوظائف و تحليلها"، المجلة الجزائرية للعلوم القضائية، الاقتصادية و السياسية، العدد 1273 (عدد خاص)، الصادر بتاريخ 06 / .
- 4- الدوري، حسين، "تخطيط القوى البشرية"، المجلة الجزائرية للعلوم القضائية، الاقتصادية و السياسية، العدد 1273 (عدد خاص)، الصادر بتاريخ 06 / 1982.
- 5- طولة، طلال محمد سعيد، "أساليب التخطيط الإداري"، الإدارة العامة، العدد 67، الصادر بتاريخ جويلية 1990.
- 6- كنعان، نواف سالم، "امتحانات التوظيف كأسلوب لشغل الوظائف العامة: دراسة تحليلية مقارنة"، دراسات، المجلد 20 (أ)، ملحق، الصادر سنة 1993.
- 7- رحمان، أحمد، "أية سياسة للتكوين في التوظيف العمومي الجزائري"، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، عدد 2، مجاد 6، 1966.

2- باللغة الأجنبية

- 1- "Réformes économiques et implications au plan social", In Institut National du Travail. Alger: I.N.T, juin 1999.

III- الوثائق الحكومية

1- باللغة العربية

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، مرسوم تنفيذي رقم 155/64، الصادر في جوان 1964، (الجريدة الرسمية)، عدد 12، جوان 1964.
- 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم: 133/66، المؤرخ في 12 صفر 1386هـ، الموافق لـ 2 يونيو 1966م، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة، (الجريدة الرسمية)، العدد 46، الصادر في 18 صفر 1386 هـ، الموافق لـ 8 يونيو 1966م.
- 3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم: 137/66، المؤرخ في 12 صفر 1386هـ، الموافق لـ 2 يونيو 1966م، المتضمن إنشاء السلاالم الخاصة بمرتبات أسلاك الموظفين و تنظيم مهنهم، (الجريدة الرسمية)، العدد 46، الصادر في 18 صفر 1386 هـ، الموافق لـ 8 يونيو 1966م.
- 4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم: 145/66، المؤرخ في 12 صفر 1386هـ، الموافق لـ 2 يونيو 1966م، يتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، (الجريدة الرسمية)، العدد 46، الصادر في 18 صفر 1386 هـ، الموافق لـ 2 يونيو 1966م.
- 5- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم: 146/66، المؤرخ في 12 صفر 1386هـ، الموافق لـ 2 يونيو 1966م، يتعلق بالتعيين في الوظائف العمومية و إعادة ترتيب أفراد جيش التحرير الوطني و منظمة جبهة التحرير الوطني، (الجريدة الرسمية)، العدد 46، الصادر في 18 صفر 1386 هـ، الموافق لـ 2 يونيو 1966م.
- 6- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم: 12/78، المؤرخ في 1 رمضان 1398هـ، الموافق لـ 5 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعمال، (الجريدة الرسمية)، العدد 32، الصادر في 4 رمضان 1398هـ، الموافق لـ 8 أوت 1978 م.
- 7- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جبهة التحرير الوطني الجزائري، دستور 1976. الجزائر: جبهة التحرير الوطني، 1976.

- 8- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جبهة التحرير الوطني الجزائري، الميثاق الوطني. الجزائر: جبهة التحرير الوطني، 1976.
- 9- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم: 356/82، المؤرخ في 4 صفر 1403هـ، الموافق لـ 20 نوفمبر 1982م، المتضمن تحديد الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل، (الجريدة الرسمية)، العدد 47، الصادر في 7 صفر 1403 هـ، الموافق لـ 23 نوفمبر 1982م.
- 10- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم: 59/85، المؤرخ في 1 رجب 1405هـ، الموافق لـ 23 مارس 1985م، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، (الجريدة الرسمية)، العدد 13، الصادرة في 2 رجب 1405 هـ، الموافق لـ 24 مارس 1985م.
- 11- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم: 18/89، المؤرخ في 28 فيفري 1989، يتعلق بالنشر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، تعديل الدستور المقرر في استفتاء 23 فيفري 1989، (الجريدة الرسمية)، العدد 9، الصادر في 1 مارس 1989م.
- 12- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 89-122، المؤرخ في 18 جويلية 1989، المتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العاليين 1989، (الجريدة الرسمية).
- 13- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 89-224، المؤرخ في 7 جمادى الأولى عام 1410 الموافق 5 ديسمبر سنة 1989، المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، (الجريدة الرسمية).
- 14- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار رقم 662 مؤرخ في 29 رجب عام 1420 الموافق 29 نوفمبر سنة 1999، يحدد تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي في شكل مكاتب و / أو مكلفين بالدراسات، (وزارة التعليم العالي و البحث العلمي).

- 1- République Algérienne Démocratique et Populaire, Parti du Front de libération nationale, La charte d'Alger (1964), Ensemble des textes adoptés par le 1^{er} Congrès du parti du F.L.N, Alger: imprimerie nationale algérienne, 1964.
- 2- République Algérienne Démocratique et Populaire, Décret n°62-503 du 19 juillet 1962, édictant des mesures destinées à favoriser l'accès à la fonction publique, n° 3, du 20 juillet 1962.

IV - المواد غير منشورة

- 1- بوشنافة، أحمد، تخطيط القوى العاملة في الجزائر، رسالة ماجستير. جامعة العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1992.
- 2- بن خلم الله، عبد الله، النظام القانوني لتكوين الموظفين و إستراتيجيته، مذكرة التخرج. المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 1998.
- 3- مصطفى الشريف، تولية الوظائف العامة على ضوء القانون الأساسي العام للعامل، رسالة ماجستير. معهد العلوم القانونية و الإدارية، جامعة الجزائر 1985.
- 4- عصمت عبد الكريم خليفة، نظام ترتيب الوظائف العمومية في الجمهورية الجزائرية والتشريعات المقارنة، أطروحة دكتوراه دولة. معهد الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 1983.
- 5- عشوي، نصر الدين، تخطيط القوى العاملة على المستوى الجزائري: دراسة نظرية و تطبيقية- مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للوسط، رسالة ماجستير. جامعة العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1995.
- 6- ضيف الله، عقيلة، (محاضرات أُلقيت على طلبة السنة الرابعة، ليسانس في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، السداسي الثامن، 1997).
- 7- وزارة التربية الوطنية، دليل الإجراءات و كفايات التوظيف في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لقطاع التعليم العالي. جامعة قسنطينة (الأمانة العامة)، الجزائر: مطبعة النخلة، نوفمبر 1992.
- 8- وزارة التربية، النصوص الخاصة بتنظيم و تسيير المسار المهني لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية (النصوص الأساسية)، الجزائر: ماي 1992.

فهرس الموضوعات

الصفحات	المحتوى
5-1	المقدمة:.....
31-6	الفصل التمهيدي: تطور مراحل اختيار الموظفين (من القرن 32 قبل الميلاد إلى القرن 19)
77-32	الفصل الأول: الإعداد لعملية اختيار المرشحين للتوظيف
34	المبحث الأول - سياسة التوظيف و العوامل المؤثرة فيها
37	المبحث الثاني - التحديد النوعي للمرشحين للتوظيف
56	المبحث الثالث - التحديد العددي للمرشحين للتوظيف
76	خلاصة و استنتاجات
117-78	الفصل الثاني: مبادئ و شروط و طرق التوظيف
79	المبحث الأول - المبادئ العامة التي تحكم سير عملية التوظيف
89	المبحث الثاني - الشروط العامة للتوظيف في الوظيفة العامة.....
94	المبحث الثالث - طرق و إجراءات التوظيف
116	خلاصة و استنتاجات
157-118	الفصل الثالث: أساليب التوظيف في الإدارة العمومية
120	المبحث الأول - التطور التاريخي لسياسة التوظيف في الإدارة العمومية الجزائرية
142	المبحث الثاني - أساليب و كفاءات التوظيف في الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي
156	خلاصة و استنتاجات

161-157 الخاتمة:
193-162 الملاحق
203-194 قائمة المراجع
205-204 فهرس الموضوعات